# 即时引爆

## 社交红利2.0

如何设计“引爆点”，
使应用或服务一进入社交网络就引爆？
**如何维持产品爆发后的用户
黏着和持续连接？**

徐志斌◎著

**畅销书《社交红利》作者**

**为您深度解读“社交引爆四定律”，带你开启社交引爆的引擎**

／**李开复**　创新工场创始人／
／**张志东**　腾讯联合创始人／
／**陈　彤**　小米合伙人，前新浪总编辑、高级执行副总裁／
／**周云杰**　海尔集团轮值总裁／
／**王峰**　蓝港CEO／
等25位重量级CEO **联袂点评推荐**



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

# 版权信息

书名:社交红利2.0：即时引爆

作者:徐志斌

ISBN:978-7-5086-5266-5

中信出版集团制作发行

## 当社交遇到移动互联网

《今日头条》创始人兼CEO 张一鸣

社交就是一场信息交互运动。人与人之间通过发送信息进行沟通与了解，也通过接收信息来调整自己的形象和立场。而所有涉及信息的事物，必然被互联网所改变。

最近两三年，社交发生了巨大的变化。互联网上的四大服务——信息获取、社交、娱乐游戏、购买与支付，都在产品形态与用户体验上发生变化。比如，在信息获取上，用户由原来的主动搜索与分频道浏览，变成了在手机上刷新信息流，以及社交网络上朋友的分享。现在，信息更多时候是自动出现在用户眼前的，根本不用费心寻找。社交则通过新的服务，让彼此在虚拟空间中时刻保持联系。

这些变化的核心是介质变了，承载这些服务的介质由原来的个人计算机变成了手机。

随身携带的手机、可穿戴设备就像人体向外延生出的“触角”，连接着现实世界与数字世界。人与人、人与信息之间通过“触角”进行各种交互，这些交互行为在数字世界生成了很多新数据，在新数据的基础上会衍生各类新应用与新工具；新应用和新工具一旦被用户掌握，又会催生更多的新数据……

新数据带来新服务，新服务催生更多新数据，两者会形成一个良性循环，彼此促进，形成一个双螺旋，产生一股创新驱动力，可以源源不断地为用户带来更多新奇有趣的服务。无论这些应用或服务是否

会快速衰落，从用户的角度来说，用户都是受益的。用户获益，移动互联网才会愈加繁荣，才能让更多的开发者享受到“红利”。

在本书中可以看到脸萌、魔漫相机等引爆社交网络享受红利的例子，实际上，这些都是刺激用户创造内容、产生新数据的应用。在移动互联网时代，用户创造的内容同样发生了变化，甚至可以说发生了更大的变化，尤其是在图片、视频领域。手机使得图片创作的门槛大幅降低，摄像技术的进步则赋予用户愈发强大的能力，越来越多的用户通过手机表达自己的感受。这些内容在数字世界源源不断地流淌着。

不仅是在中国，新应用催生新数据、新数据带来新服务的双螺旋也在国外主流社交网站上发生着。

**•社交网站Facebook （脸谱网）推出新视频应用Riff 。用户可以先用 Riff 拍摄一段长达20 秒的视频，为它拟一个标题，发给朋友后，其他的朋友也能够将视频片段叠加在这个视频中，使其成为集体创作的视频。**

**•社交网站Twitter（推特）推出视频直播应用 Periscope ，其前身是 Meerkat 。有了这款软件，每个人都可以成为视频新闻的播报员。另外，Twitter 还针对媒体机构、内容发行商和广播电台推出了Curator功能，用户可在观看或收听节目的过程中实时参与Twitter 讨论，帮助媒体人在接收信息的过程中创造更好的内容。**

**•社交网站Instagram（照片墙）推出拼图应用 Layout。用户可以选择已经拍好的照片或马上自拍4张照片制作成一张，可以随意排列图片和调整大小。**

实际上，这些平台都在探索能够驱使用户产生新内容、产生新数据的工具，以此来反哺平台自身，让用户对平台产生更大的依赖。

作为信息分发平台的《今日头条》，当然也与社交网络有着密不可分的关系。书中提及的清华大学新闻与传播学院沈阳教授，曾对微博分享的资讯做过一个统计，结果是，《今日头条》是微博上社交分享评论量第一的资讯应用，分享量比第二名到第十名加起来的总和还要大。实际上，这正好也说明了社交就是一场信息交互运动，在移动

互联网时代，信息与社交更是不可分割的两个主体，基于信息的社交是社交中非常重要的一个环节，同时也是引爆社交网络的一个切入点。

《今日头条》是用推荐的方式为用户提供信息，除了推荐用户自身感兴趣的信息之外，信息新颖性和多样性也是需要达到的目标，这里就会通过社交关系来创造信息的偶然性，因为社交关系是重要的协同特征。比如，一则资讯可能并不是用户过往的阅读喜好，但却是他的好朋友喜欢的，这样的资讯也会推荐给用户。这样就解决了很多人认为的个性化会让信息获取面变窄的问题。这个例子实际上说明了社交网络提供了数据“红利”，又由此为用户创造了更好的服务，用户也分享到了“红利”。

当社交遇到移动互联网，越来越多的信息被转化成内容，会让这个世界变得更加透明；越来越多的数据产生了新的服务，信息也越来越高效地到达需要的人手中，分发更加高效。透明与高效，这应该算是真正的“红利”吧。

# 引爆社交的火药与解药

和君咨询合伙人 宋旭岚

在我们和企业客户的咨询和沟通过程中，发现很多企业家和营销人员都得了“互联网焦虑症”——大家已然感受到移动互联网的颠覆大潮席卷而来，已然看到线下门店门可罗雀，渠道和营销规则在悄然发生变化，大家发现传统的营销方式已经在失效，需要引用新的营销方法已经成为共识，但是，从哪儿做起？怎么做？人们还有很多困惑。因为互联网营销发展太快，还没有成型的方法论。大家都在摸索和尝试……在探索和实践中，发生了很多四两拨千斤似的几何级数增长的奇迹。一个个看似偶然的引爆事件，背后还是有其规律和共性的。

本书作者从社会化营销的角度，提炼了“社交引爆”的四大定律，针对如何应用四大定律提供了具体生动的案例。有引爆的“火药”——“短”、“新”、“好友”，也有引爆“后遗症”——“快衰”。有趣的是，作者以乐观的态度，在提出问题的同时，也给出了“解药”——社群运营。深入分析了社群的构建、社群成员的连接、社群的成长和黏性、社群中的激励机制等，提炼出社群运营的四大原则。可赞的是，作者不仅在营销和用户沟通方面进行了阐述，而且还深入产品开发和内部管理上，对如何利用社交红利，实现快速“轻开发”和敏捷的“自管理”也进行了论述。

在这个旧规律被打破，新规则尚在建立的时代，用老经验应对新环境肯定是越来越不靠谱儿了，需要新的思路和方法，需要守正出奇。“守正”是坚持做好产业定位，做好产品，这个是基础。“出奇”是

在好产品的基础上，用心设计一些让用户尖叫和传播的“引爆点”，利用互联网营销和社交网络引爆市场。

在我为企业提供互联网战略转型和网络营销方面的咨询服务中，常有客户提到阿里巴巴或小米，看到不少介绍阿里巴巴和小米的培训内容或文章，从结果和表象倒推来分析论证一些已有的观点和假设，因为企业发展具有特定的背景和企业领袖的特质，这样的案例分析结果很难成功运用，还有可能导致企业东施效颦，失去了自己的特色和机会。这些“大案例”的分析文章很多，但至今也没有出现第二个阿里巴巴或第二个小米。

本书中甄选的案例大多是一些小应用，难能可贵的是，这些案例都有真实的后台数据，以及作者与产品经理和开发者的对话及情景再现，细致地重现了从星星之火到引爆的过程中的重要节点和细节，原汁原味，引人入胜。这样真实的复盘和数据能引发读者的思考和想象，见微知著。本书一气呵成，既想快点一口气读完，又想读慢一点，结合自己的情况再深入思考一下、再好好想想、再延伸一些。

很好奇一个理工男怎么会有那么细腻的笔触和大量的细节再现。在和作者沟通中得知，本书写作完成时，他的宝宝也要诞生了，这本书也是他的另一个宝宝。每一个案例，作者和开发者都进行过多次深入的沟通并找到相关数据。经过一年多几十次的反复迭代和修改，终于定稿，可谓用心用情。

非常喜欢本书朴素又不失深度和灵动的写作风格，是一本难得的、对专业人士有启示、对入门者有帮助的好书。希望本书出版后，各行各业能够出现更多的“引爆”故事，出现更多的“爆破手”。

# “一九法则”时代

社交网络不断向前发展之余，其所提供的红利会变成什么样？

## 魔漫速度和脸萌记录

如果我们对微信数据略微熟悉，会看到今天的这个移动社交霸主，在诞生1年零两个月后收获了1亿用户。（2011年1月21日发布，至2012年3月29日用户突破1亿，共历时433天。）这些关键时间节点和用户增长历程，被镌刻在了广州微信办公室门口。不仅微信，海外同行WhatsApp、Line的用户增长速度都不逊于此。在苹果应用商店（APP Store）榜单上，连同Facebook、QQ（即时通信软件）等在内，大型社交网络一直盘踞着不同国家市场的排行榜高位，是移动世界的主宰之一。

但它们在新用户增长速度上并不是最快的。依托社交网络进行发展的应用或服务，比社交网络本身的增长速度还要快。比如2014年7月，魔漫相机用户数达到了1.6亿，距离其正式推出仅一年时间。这款上线于2013年7月的应用便于用户将头像照片和各种漫画素材融合在一起，以制作出不一样的漫画化照片。同年10月底，魔漫的下载量位列苹果应用商店中国区市场第一，此后8~10个月时间内，陆续在140个国家市场中荣登榜首。在现有1.6亿用户中，60%是由海外市场贡献的。获取新用户速度和国际化速度这两项指标都超越了微信。

我们不妨将这个速度称为“魔漫速度”。在社交网络（包括微博、微信及其海外同行应用）中，魔漫速度是一个值得关注的典型案例。创业早期在没有腾讯、百度、阿里这样大资源盟友力推的前提下，应用一经推出，就以从微博、微信中每天获得超过80万激活下载用户的

速度迅速发展，最多一天还曾超过300万。并在用户的自然分享、推荐中，以中文版本之身进入国际市场。

类似成绩在另一款用户自助制作头像应用——“脸萌”中再次出现。借助这款应用，用户可以做出明显带有动漫“海贼王”风格的头像。2014年4月，脸萌在国内上线，5月掀起了用户下载热潮，6月最高一天激活下载用户数达到500万，刷新了魔漫创下的纪录。4个月后，脸萌以“Face Q”之名进入海外市场，旋即以最快的速度登顶苹果APP Store 17个国家和地区市场的下载总榜，以及64个国家的娱乐榜。

我们尝试将社交网络在单日内自然带给某一合作伙伴的最高用户量（比如同样以微信带给单一无线应用的最高激活下载数量为例），纳入一条曲线，我们会看到这样的发展趋势，如图0–1所示：

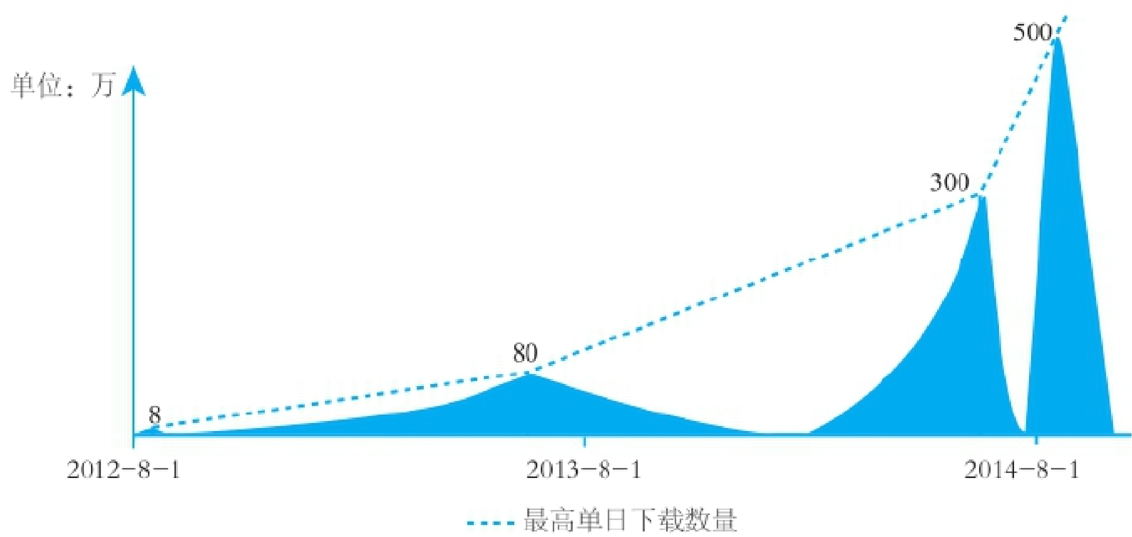



**图0–1 最高单日下载数量**

从社交网络中获得的用户总数，及最高单日新增用户数，这两个数据可以看作社交网络所提供红利的一个缩影。在2013年前，国内社交网络一天内带给某一合作伙伴（同样以无线应用为对象）最大激活下载用户数大约为8万。2013年5月，这个数据首先被“疯狂猜图”刷

新，这款游戏从微信获得了单日最高80万的激活下载用户。此后这一数据又被魔漫和脸萌刷新。

上述数据简单而清晰地告诉我们，在短短一年间，社交红利已经实现了量级飞越。社交网络将更为丰厚的红利提供给了更优秀的创业者。在可见的未来，“最高单日下载数量”这条曲线（图0–1）的增长走势还不会停止。仍会有新的合作伙伴借助社交网络实现更大规模的爆发。事实上，“围住神经猫”这款小游戏也创下了最高纪录，只是因为其采用了PV（网页访问数）作为统计指标，而无法将其放在图0–1中做对比。

## 一进入社交网络就直接引爆

一开始，我们将包括魔漫、脸萌在内的迅速崛起的应用，称为“国民级应用”。它们通过社交网络迅速占据了用户所看到的信息流及手机屏幕，不仅如此，国际化速度之快，仿佛自然而然。它们是如何做到的？

在过去的时间里，我们经常和各个创业团队进行频繁的接触和沟通。坦率地讲，这仍是平台的便利之处，也是身为作者的我足够幸运的地方，能在这样一家平台级公司工作，不仅得以近距离旁观无数应用的诞生和发展历程，也得以切身体会大部分时下最为火爆的创业领域、应用，以及它们背后的运营状况与数据；旁观这些优秀经验被复制到无数不同的产业与公司，也有机会深入地去做分析和研究。

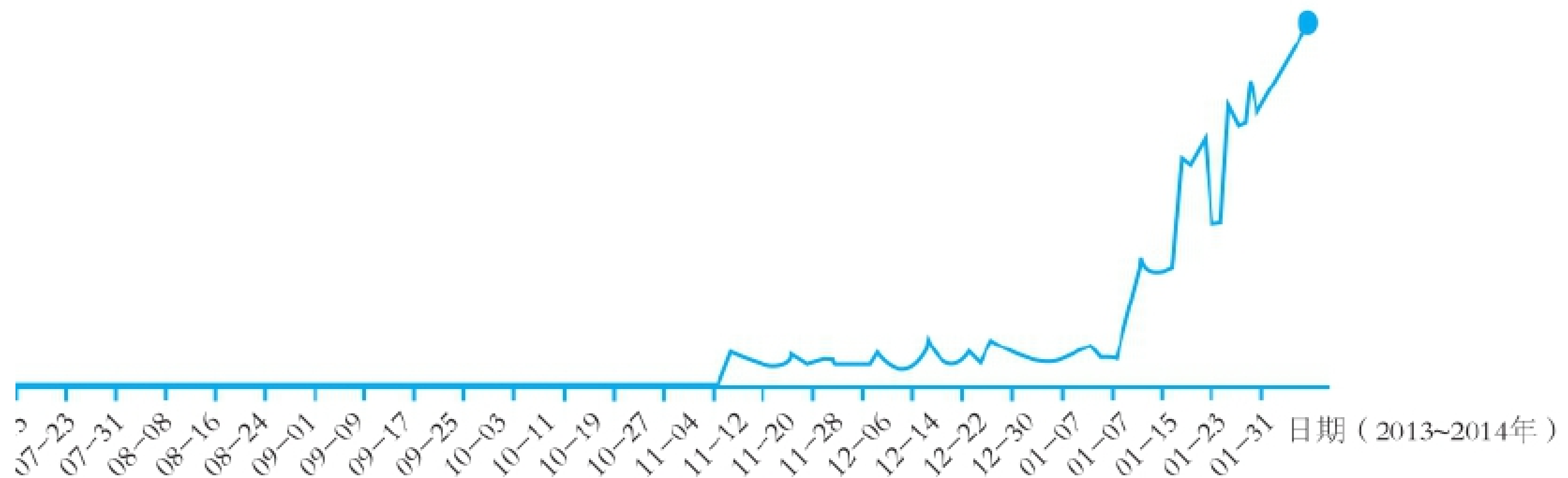
在社交网络中，不同企业、创业团队及其应用和服务，会画出自己的发展轨迹曲线，如果以“年”为单位来观察，会看到几种典型走势的曲线。

过去我们可见，大部分在社交网络中获利的合作伙伴，曲线走势由低到高，随着时间和投入不同逐渐累积提升。这就像企业在通过社

交网络不断聚集能量，直至找到引爆点。积累曲线严格遵循着基于“信息”、“关系链”和“互动”这三个原点构建的基础法则，我们在《社交红利（修订升级版）》中做了最详尽的分析。

从某种角度来看，这是企业在社交网络中从0分成长到1分，再到10分、50分、100分的过程。随着时间的推移，企业从社交网络中获取红利的能力越来越强，且持续、稳定，不断向上攀升，很难会有快速下跌这样的“意外”发生。图0–2是典型的积累势能曲线，大部分合作伙伴都会形成类似的曲线特点。

但迅速引爆的国民级应用与此不同，它们有着一个共同的特点：这些应用从进入社交网络那一刻开始便急速狂奔，出现在了海量用户面前，并将他们迅速转化为自己的用户。就像是一条有着巨大势能的河流，在一处断崖倾泻而下，势若奔雷。



最高值653.2万
07–23
07–31
08–08
08–16
08–24
09–01
09–09
09–17
09–25
10–03
10–11
10–19
10–27
11–04
11–12
11–20
11–28
12–06
12–14
12–22
12–30
01–07
01–07
01–15
01–23
01–31
日期（2013~2014年）

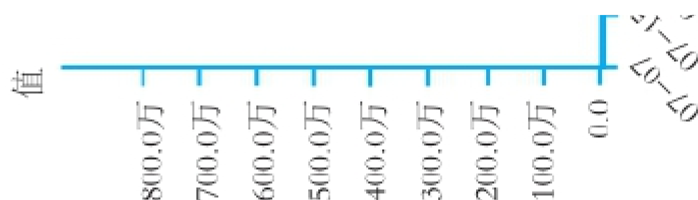


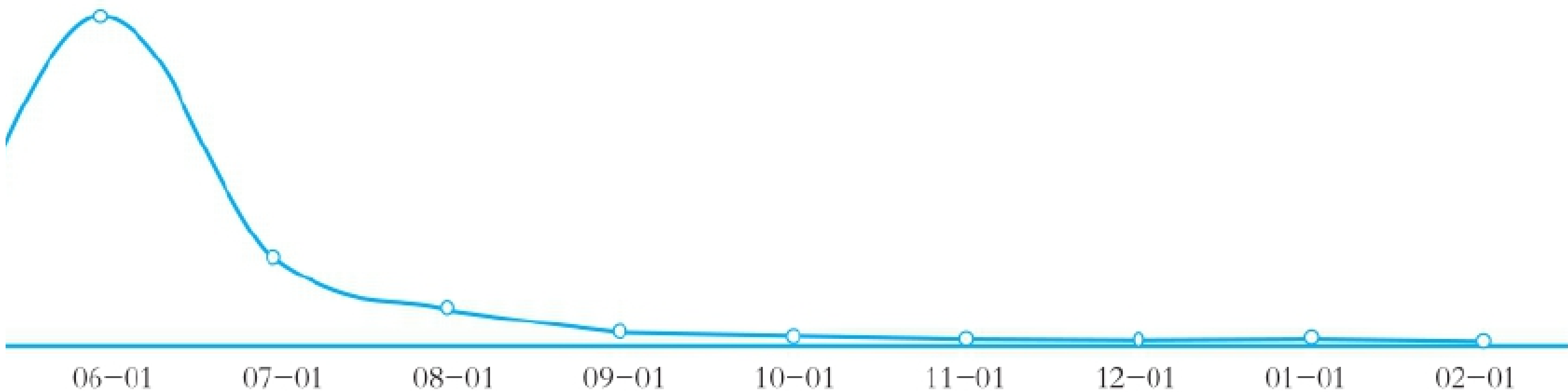
**图0–2 典型的积累势能曲线**

我们将这类应用在后台所走出的曲线，称为“起点即引爆点”——如果将应用或产品进入社交网络的那一刻称为“起点”，将应用在社交网络中爆发的那一刻称为“引爆点”的话，在魔漫相机、脸萌、围住神经猫、打飞机、微信红包等应用和服务中就会看到这样的曲线：一款受到欢迎的应用或服务、运营活动、信息，在进入社交网络的一刹那就开始了自己的引爆历程。引爆会突破人群、市场的限制，没有高端、低端，以及国家、区域、市场之分。图0–3是典型的一进入社交网络就直接引爆的曲线代表。

引爆曲线背后是企业直接从0分跃升到100分的过程，其所能达到的高度，会迅速超越积累曲线，但往往下跌也非常迅速。

不可否认，我们曾经一度忽略这类特点的曲线，认为迅速引爆又迅速下跌的现象并无多大意义。在微博、QQ空间、微信开放后的前3年，“起点即引爆点”类型的应用只是少数个案，尤其多以“七天应用”[注]为主，因此只将其作为社交网络中的辅助现象进行观察，类似看法在业界中广泛存在。

2013年下半年开始，一进入社交网络就直接引爆的应用和服务数量激增。如果将拥有类似特点的公众账号、营销活动、热门事件等一并纳入我们的视野中来，则会看到这些亮眼的故事每时每刻都在发



群
4.02.27
小时 日 周 月
06−01
07−01
08−01
09−01
10−01
11−01
12−01
01−01
02−01

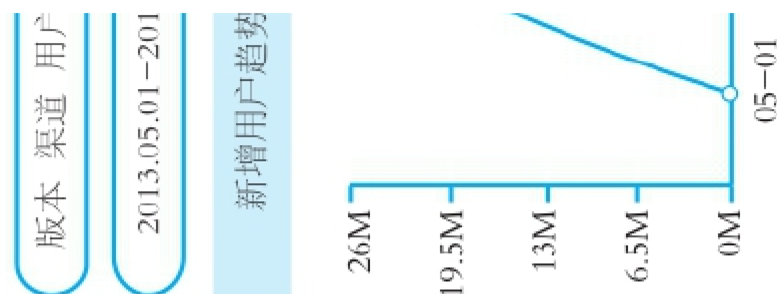



**图0–3 典型的一进入社交网络就直接引爆的曲线代表**

生——即便不是每次引爆都能达到国民级应用的程度，但在特定人群中引爆也足够让人心动。

本书侧重分析的，正是具备这一典型走势特征、快速崛起的应

用或事件。它们已然变成了大众都能具备的能力，大部分引爆案例最开始出现在小团队、草根创业团队中，此后迅速向不同领域、不同层级的企业施加影响。这是推动我们重点观察社交引爆现象的最主要原因。

我们很快发现，刚进入就引爆的“它们”不再是昙花一现，而是开始催生出许多新规则和效应，并深刻地影响着社交网络中的人们。有时，引发这些引爆现象背后的新效应和规则，只是源于社交网络中某一个微不足道的小变化。迅速下跌已然不是忽略“它们”的原因，相反，这变成了引发思考的起点：

迅速引爆的应用或服务，可以怎样来改变自己的走势，变得如积累曲线那样持续向上？

## 一九法则

引爆曲线所代表的势能倾泻之势，造成了一个独特的结果。有一天，在与魔漫相机创始人黄光明沟通时，他无意中提到这样一个现

象：魔漫刚为人知时，业内大约有30个创业团队被迅速组建起来，想要复制这款新兴的国民级应用。但在3个月后，这些应用全部消失在了“红海”之中，仅剩魔漫一枝独秀。

在笔者上一本侧重讲述社交网络基础逻辑与法则的书籍《社交红利（修订升级版）》前言中，也看到了啪啪创始人许朝军类似的表述：

> **（啪啪）直接采用了成熟社交网络的账号登录体系，借此，在用户制作有声照片后，可被鼓励分享到各大社交网络中去。这一做法是为了利用社交网络已有的便利，用户可以更方便地注册、找到自己熟悉的朋友并留下来。和社交网络的融合还能让创业公司获得更快的发展速度，借此甩开可能的潜在对手。确实，自上线以来，同类竞争对手对啪啪很少能够造成威胁，追随者被远远地甩在了后面。**

黄光明说：“我们的对手都消失了。”许朝军说：“追随者都被远远地甩在了后面。”这个特点我们一开始就有所感知，社交中用户的关系链（也就是用户和他的好友们）会对一些自己喜欢的应用和现象进行保护，并将其竞争对手驱赶出去。（详见《社交红利》“关系链壁垒”一章。）和社交红利所发生的变化一样，这个现象似乎也发生了一些变化。

我们将其中一家和竞争对手的某一项关键数据放在一起进行简单对比，将用户从社交网络回到服务提供方进行访问的数据（也称回流）抽离出来，放到一张饼图中时，便会看到这样的比例分布，如图0–4所示。

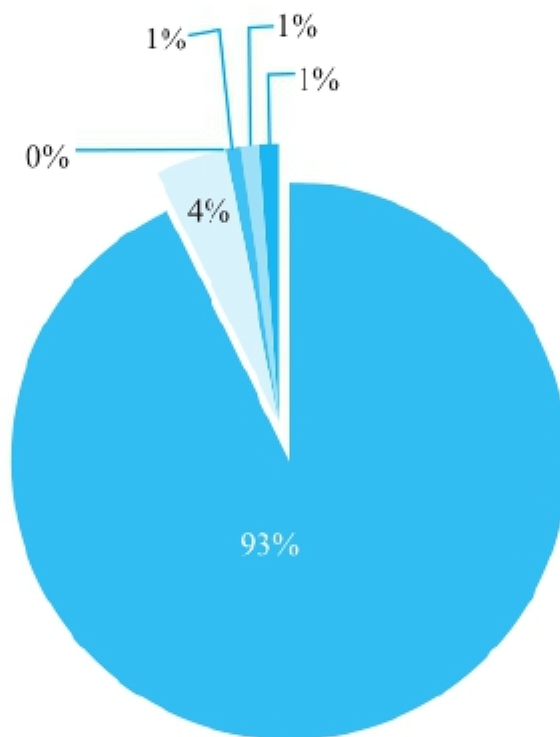



**图0–4**

数据直观地告诉我们，这款应用几乎主宰了社交网络中这一细分领域，而其他对手集体被压制在一个微小版图范围中，第二名仅占4%的市场份额，其他数家的市场份额甚至可以忽略不计。继续再看另一家的数据，它在这一细分领域中勉强找到竞争对手，当将数据抽离出来加以对比后，发现差距更为悬殊。行业老大占据了市场份额的99%，如图0–5所示。

**在这两张图中，都有一个前置条件，那就是细分领域。**尽管社交网络已成为移动生活中不可或缺的一项服务，但就现在而言，它仍然无法承载太“重”、太“庞大”的应用。只有在细分领域，应用或服务才得以切入并快速崛起，关系链也才能适时发挥保护作用，将竞争对手和类似玩法的追随者踢出自己的好友圈子。

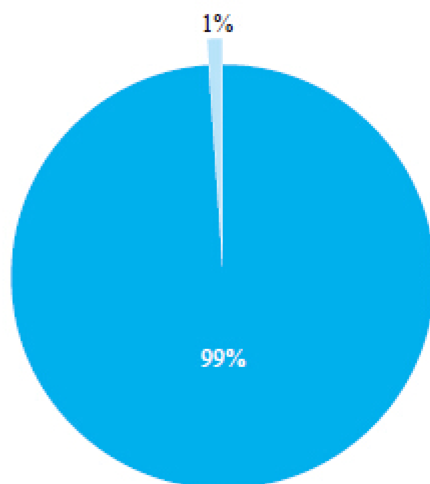



**图0–5**

这项分析虽然隐去了应用的具体名称，并选取了外界不易获得的回流点击这一数据，但类似分析仍然可以从现有社交网络公开数据中着手，如用户在微博中分享、讨论某一应用或服务的数据。难点反而在于，如何明确一个细分领域中谁是彼此的竞争对手？

“在社交网络中，一款快速增长的应用或者服务，能在某一个细分领域占据90%以上的市场份额”。我们称之为“一九法则”。

而其他竞争对手则被压制在剩余的市场份额中，平庸在社交网络中已无意义。这是由包括微博、微信等在内的社交网络带来的新兴市场法则，真正的“赢家通吃”。

## 从“小”中可以看到多“大”？

显然，并不是人人都能享受到如此丰厚的红利。

与“一九法则”相对应的是大背景的变化。在过去的时间里，许多企业和团队开始感受到社交网络的另一面：越来越多的企业与营销活动组织者开始感知到资源的匮乏与无力，曾经依靠投放广告就可以达

到的效果在不断下降；企业力推的策划活动用户当作没看见；当年运营不好的微博账号，在微信公众账号和服务号上同样一筹莫展……当社交网络提供的红利越来越大时，大部分企业的所得却越来越少。

答案并不难找，甚至就在眼前：无价值的信息泛滥时，有价值的信息/服务会变得更加昂贵。人们对于平庸的信息与应用越发没有耐心，优秀的团队和个体却凭借着提供更加令人愉悦、优质的服务，开始享受被空置出来的更大市场份额。人们更加喜爱、主动寻找、关注这些信息/服务，并将它们分享给自己的朋友们。在可见的未来，获得社交红利的门槛仍将持续抬升。要么企业所得平平，要么赢家通吃。

“一九法则”对于细分领域的偏爱，使得现有企业细分出来的小账号、小服务和迷你创业团队（小个体），都有足够的机会在社交网络这个超级舞台上崭露头角。书中提及的大部分案例，如“魔漫相机”、“脸萌”、“疯狂猜图”、“围住神经猫”等，都可以算是“小”的应用与团队。这是令越来越多的企业毫不犹豫地投身进来的最大诱惑。而这个特点，将会为诸多企业带来持续考验，那就是如何变“小”。

是的，我们要讨论的，不是如何去开发一款“小游戏”、“小应用”，而是如何在这些“小”上，看到能为我们所用的“大”。如何将“大”和“重”的服务，变得细小轻盈，更适合借助用户的关系链快速成长，协助不同领域和行业的“大”公司、“重”服务，找到属于自己的启示。案例可以不断更换，热点仍将层出不穷，引发的思考却都一样：他们是如何做到的？我们可以在哪些地方有所借鉴？

本书选取了许多来自不同行业和领域的案例，有个人开发者、我们熟悉的曾被“刷屏”无数次的手机游戏和应用，也有来自电子商务、O2O（Online To Offline，线上到线下）、医疗服务等传统相关行业的创新服务。它们都有一个共同特点：真实且来自后台的一手数据，这些数据在不同来源中相互吻合、相互验证。

说到数据，书中多次出现了合作伙伴基于全量数据的分析和结论，尽管各处所占篇幅不大，但每一处全量数据都意味着庞大的工作量，需要合作伙伴对全部用户长时间活跃所产生的数据展开细致的分析。

## 我们将会探讨如下问题：

**1. 引爆现象无时无刻不在发生，我们从中提炼出了“社交引爆四定律”，并将看到四条定律在各个方面如何深刻地影响整个社交网络，影响着数以百万计的合作伙伴们，以及前行者们如何将它们运用到产品开发、企业管理、市场传播等方方面面中去。**

**2. 事后分析一款应用/服务如何被引爆并不难，可以比较容易地知道引爆案例具备了哪些要素。难的是读者可以通过什么样的方式、方法来找到属于自己的社交引爆点。如果说，在社交网络中引爆会是一种基础能力，那么该如何具备这种能力？**

**3. 在社交网络所营造的新环境中，传统企业可以从哪些地方着手进行调整，以适应这种环境变化？同样，将会讨论到的引爆四大定律又是如何一步步地影响着更为广泛的传统企业？**

## 案例再“小”，依然是在讲述“大”的故事

本书中，“引爆四大定律”及其衍生出的相关新规则是写作的主线。其中还穿插着两条辅线，一是“问题树”的思考方式。一个基础而简单的小问题往往会延伸出无数丰富的答案与更多新问题，随着问题的递进，思考也在不断深入，本书一直在提出各种问题，并尝试解答。二是场景思考，回到特定场景中去回答问题树中提出的问题，是许多产品经理常用的工作方法，本书也充分借鉴了这一工作方法。

但是，阅读本书也需要读者进行更多的思考——在正式出版前，本书曾进行广泛试读，部分试读者提出了一个问题：本书能否给出读者所在行业、领域的具体社交引爆解决方案？这显然超出了我的能力范围。每个行业和领域如何运用这些定律都需要结合本行业的特点而定，我恰恰不熟悉这些行业。因此，这是交给读者自己的思考工作。如果可能，我也很期待听到来自你的公开分享。

那么，就让我们回到那个值得关心的基础疑问中去：

为什么有些企业/应用一进入微博、微信就实现了引爆？它们究竟是如何做到的？

---

1. 部分小应用从诞生到衰亡一般只有7天时间，多为测试类和操作简单的益智类小游戏，我们将这些小应用称为“七天应用”。

# 第一章
# 引爆带来更大引爆

引爆曲线指向的是快速崛起的能力。社交网络中，“短”定律、“新”定律和“好友”定律催生出引爆现象，“快衰”定律则限制着引爆将要达到的广度与深度。不过，“快衰”定律同样启动了新的循环，为下一轮更大的引爆案例出现做好铺垫。每个领域中引爆案例的诞生，会接二连三地为同行带来更大的引爆。每个企业中某一案例的引爆，也会不断为该企业带来更多引爆事件。

# 01
# 社交引爆四大定律

“25~30岁”、“大学本科毕业”、“互联网从业者”、“收入可观”。这些是贴在陈塞北身上的数个标签，他是深圳一家互联网公司的产品经理。在许多无线互联网产品的用户画像[注]中，这些标签意味着有着良好付费习惯，将会进行口碑传播的优质人群，往往是各大移动应用争抢的对象。

陈塞北是我在做用户调研时从朋友圈浮现出来的几位朋友之一。调研的初衷是想了解社交网络中轻量游戏玩家的感受。一些基础的问题是：玩家怎么玩上那些令人着迷的小游戏或小应用的？他们为什么会玩？如何影响其他好友也一起玩这些游戏或应用？

对于许多合作伙伴而言，在社交网络中如何让用户接触到自己，如何持续多次、多日前来体验使用，又是什么因素推动用户愿意分享，并将他的朋友再度吸引进来，这些是基础的社交命题，我们将这些小问题都统一纳入这个问题中来：“如何进入用户的好友圈子（关系链）？”

陈塞北说，想要打发时间的诉求，是他主动体验社交中游戏的主要出发点之一。从家到公司，陈塞北要坐一段单程20分钟的地铁。在这段空闲时间里，陈塞北想做点什么事情来打发时间，游戏是一个比较合适的选择。2013年8月，微信5.0版本发布，“打飞机”（一款飞行射击类小游戏）被作为推荐应用而推出。

2014年7月22日，HTML5小游戏“围住神经猫”推出，朋友们的分享令这款游戏出现在陈塞北的朋友圈中，在此之前，还有“疯狂猜

图”等游戏曾被手机刷屏，他将自己坐在马桶上、临睡前、上下班坐地铁，以及吃午饭的时间都投入类似的游戏中去。

陈塞北刚开始试玩时因为“没花一分钱，打的分数比土豪朋友们（付费用户）的还高，获得了周冠军”，因此喜欢上这款游戏。用户调研期间距离陈塞北玩这些游戏过去了很长时间，他对自己那段时间的感受还是记忆犹新，如玩“打飞机”时，“总惦记那款游戏，因为不知道下一秒又收到了哪位好友的分数超过自己的消息”。因此“早晚坐地铁、中午吃饭这些时间都在玩，尤其是晚上”。最有成就感的是，“分数超过好友后，可以默默发条消息告诉他”。

“围住神经猫”推出后也是一样，每次在朋友圈发出消息，看到自己比其他好友使用了更少的步数就困住了那只贱贱的“神经猫”时，心里充满了愉悦，“你比我少走一步，我一定要比你再少走一步”。

在过去的游戏时间中，有两个时间点一直是游戏高峰。一是每天晚上9点，很多游戏如“打飞机”会开启一个可以获得双倍经验和金币的活动时段，这是陈塞北玩游戏的高峰时段，他一定会将这段时间全部投入进去，来获得他需要的金币和经验，“这样就可以攒‘金币’买新飞机”。

二是每天中午，办公室白领们通常会三三两两结伴出去吃饭。点菜后等待服务员上菜的过程是一段无聊的时光，陈塞北这时会玩上一盘游戏。旁边的同事同样无聊，也都跟着玩了起来。这里面包括他所在部门的总监等同事。吸引其他好友和同事参与游戏在这个小场景中成为无意之举，也是最有效的用户转化。到现在，陈塞北已经开始玩别的游戏，但在朋友圈中偶尔还能看到其他同事发的这些游戏的分享信息。

一段时间后，陈塞北回顾这个过程，写下了一篇笔记，其中特别提到这两个时间点：大部分用户的时间越来越碎片化，更多的是见缝

插针地体验一款应用、游戏或服务，因此服务必须满足用户短时间就可享受到愉悦体验的诉求［如早晨去卫生间的时间就可以玩一盘游戏，这是“马桶游戏”一词的由来。由热酷CEO（首席执行官）刘勇于2013年提出］。当时间与互动被不断碾碎时，人们能自主支配的最长时间段反而是晚上临睡前（及节假日）的时间，用户活跃度急剧上升，对于娱乐的需求也最大化（这段活跃时间被称作“被窝娱乐时间”）。“马桶游戏”和“被窝娱乐”也是《社交红利》一书中重点提及的两个现象。

“打飞机”游戏侧重晚上9点展开运营的做法，正是被窝娱乐带来的无形变化之一。每天晚上9点是许多应用和游戏重点运营的高峰期，以便抢夺用户时间，类似做法在移动互联网中成为基础运营方式之一。无聊的状态、希望消磨时间、被窝娱乐、马桶游戏、和朋友们一起玩，当大量细微变化逐渐累积起来时，就开始影响应用/服务在社交网络中的发展轨迹。在迅速引爆的应用、活动中或多或少能见到它们的影子。

不过，用户访谈中最让我感兴趣的是，陈塞北在一些游戏或服务中承担了拓展其他用户的任务（午间等待上菜的间隙）。如果观察其他社交网络中崛起的应用与服务，就会发现这样的用户行为在其中占到了非常大的比例，每一位进来的用户都会变成“陈塞北”，将自己的好友们吸引进来，哪怕这些行为是无意中完成的。当用户之间互相吸引进入的速度足够快时，我们就将看到“引爆”这个结果。

### 从“疯狂猜图”到“围住神经猫”

在陈塞北玩过的诸多游戏中，“疯狂猜图”是国内市场最早实现一进入社交网络就引爆的案例之一，当时是2013年5~6月。此后，循着这条曲线特征的更多应用开始如雨后春笋般出现。在时隔一年多之后的2014年11月，我和“疯狂猜图”的创始人曹晓刚相约见面，重新回顾这

个经典案例。在最后章节，还会讲到引爆经历给“疯狂猜图”团队所带来的从开发产品的方式到管理方式上方方面面的改变。

曹晓刚说，微信朋友圈的特点是有互动传播，但缺乏好玩的内容。因此不管是疯狂猜图，还是后续的魔漫相机和脸萌等应用都发展得很好。尤其是那时朋友圈几乎都被疯狂猜图“刷绿”[注]了。即使在推出半年后，疯狂猜图明显处在数据下滑阶段，但每天依然有30万以上的用户将游戏信息分享到社交网络中。依靠这些分享，疯狂猜图的长尾曲线又长又肥，大约一年半之后，仍然保持着百万以上的日活跃用户量。

我在当年12月和疯狂猜图的一封沟通邮件中看到了这样一句话：其实对（疯狂猜图）产品的原型纠结了很久，最终舍弃了游戏更多收

费方面的诉求，而把它定位成一个轻度联网社交游戏。[注]让它成为大家的一个话题点，方便用户用来互动。这个话题点，指的是向好友求助或者炫耀。猜谜类信息本身具备巨大的分享力，在过去的PC（个人计算机）互联网时代，QQ中就曾有大量猜谜类应用的信息在流传，这是通过用户主动复制地址，分别发到不同QQ好友账号或QQ群来实现的，费心又费力。社交网络崛起后，点击一下“分享”这个按钮，就有一条信息被发送到好友面前，更为简单和便利。“疯狂猜图”的玩法比其他游戏简单了许多，用户只是看着一张张有趣的图片，猜测和选择一个结果。话题点在游戏中被放置到更为重要的位置：如果有困难，可以随时通过“分享”向好友们求助。最直观的结果之一是迅速提升了“分享率”。分享率是“疯狂猜图”团队在开发产品时必须考虑的核心指标之一。“疯狂猜图”团队在内部要求所有即将推向市场的应用，在测试期内的分享率必须超过15%。过去我们已知，分享是社交网络中最为核心的动作，也是获取社交红利的基础行为之一。毫无疑问，高分享率带来的病毒式扩散是这款游戏成为最早的“起点即引爆点”案例的原因之一。

实际上，这些分享协助应用解决了一个“场景”需求：如果仅在白领们午餐前等待上菜时才进行推荐，显然并不现实。“分享”将好友推荐融入用户所有的无聊碎片时间中去，以便人们希望消磨时间时，会自然而然地关注好友们的行为，以便做出决策。

另一个核心指标是转化率，这依赖产品体验，解决产品希望长期黏着用户、吸引用户反复使用的问题。和分享率一样，向好友求助的信息在社交网络中通常会激起人们帮助他人的意愿，有着较好的转化率。不过，这并不能支撑产品的快速发展，只有产品体验足够好，用户才愿意分享推荐，才能在第一次体验时就被吸引，从而留下来。在游戏中，提升转化率体现在这样一些小问题的思考和回答上：

如果用户通过HTML5页面在体验产品，那么企业应该期待用户玩完第一关后，立刻将完整的应用下载到手机上？还是在玩完三关或五关之后再下载？显然，仅仅玩一关无法对用户造成影响，吸引用户多尝试一些关卡会有效提升这个关键数据。这样一来，当被“分享”的人数越多时，被吸引转化的用户也就越多。

下面是“疯狂猜图”后台中安卓版本在爆发期间及此后一段时间内新增激活下载曲线图（如图1–1所示，这张图也正是前言中引用的“起点即引爆点”的典型曲线图），当时曹晓刚率领的团队所开发的“疯狂猜图”，创下了国内第一个被广泛关注的“起点即引爆点”的社交游戏案例。

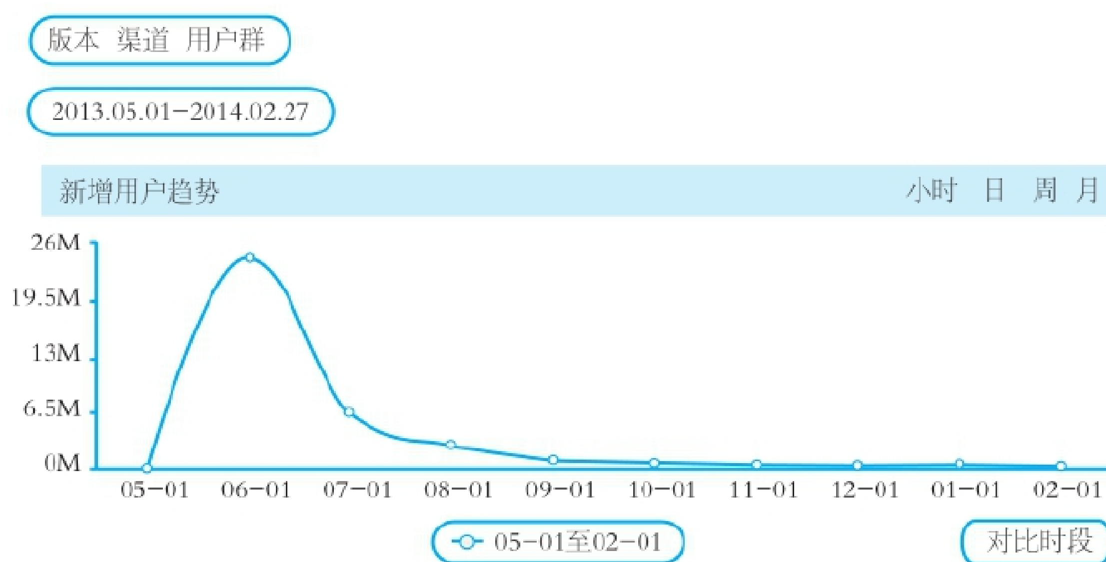



**图1–1 “疯狂猜图”后台中安卓版本在爆发期间及此后一段时间内新增激活下载曲线**

疯狂猜图的玩法非常简单，但依然还有比它更简单的玩法出现。2014年7月22日，一款HTML5小游戏“围住神经猫”上线。

当天，这款游戏从微信获得独立玩家23.4万人（共玩了86.3万次，对方后台统计数据为UV和PV，和其他引爆应用采取了不一样的标准。PV是PC互联网最常使用的统计方式，即点击量），一天后，UV（用户数）蹿升至241万，PV达到1026万。三天后，用户数达到2000万。这款游戏的玩法，和“疯狂猜图”中某一关的玩法非常类似。“疯狂猜图”团队内部曾经展开过一次讨论，话题正是要不要将那一关拆分出来，做成一款新的社交游戏上线。但最后被否决了。

两款游戏还存在着很多类似的地方，如对技术的选择。“围住神经猫”几乎完全采用HTML5技术（业界也常简称为H5，本书其他地方也会采用这一简称），“疯狂猜图”中HTML5技术也被作为用户分享信息的主要载体，并通过H5页面得以实现下载转化。在社交网络，尤其是微信的推动下，H5技术获得了长足发展。

实际上，“围住神经猫”的火爆可以看作一个意外。当时，南京泥巴怪技术总监秦川（这款游戏的开发者）为了练习在微信上开发应用，改写了一款常见的小测试应用，没想到一天之内就获得了150万用户。随后他又改写了一款PC时代常见的益智类小游戏“青蛙过河”：河的两边各有三只小青蛙，要用最少的步数通过河中的7块石头来互换位置。一天后，又有200万用户前来体验这只“小青蛙”。在这样的背景下，秦川仅用一天半的时间开发出“围住神经猫”，请公司美工画了一只扭来扭去的猫。这次，增加了美工元素的游戏在上线后，数据直线上升，三天后PV达到6500万。

下面是来自“围住神经猫”的后台曲线，我们从中可以清晰地看到引爆期间的曲线（见图1–2）。

“围住神经猫”的玩法借鉴了日本游戏“黑猫”，并做了一些玩法上的改进：黑猫游戏中，那只猫是向四面八方逃跑，玩家需要非常高的技巧才能将其围住。秦川将它调整为优先往一个方向逃，只有这个方向被堵住了，猫才会往别的方向逃。通过这一修改，游戏便有规律可循，难度降低了很多。

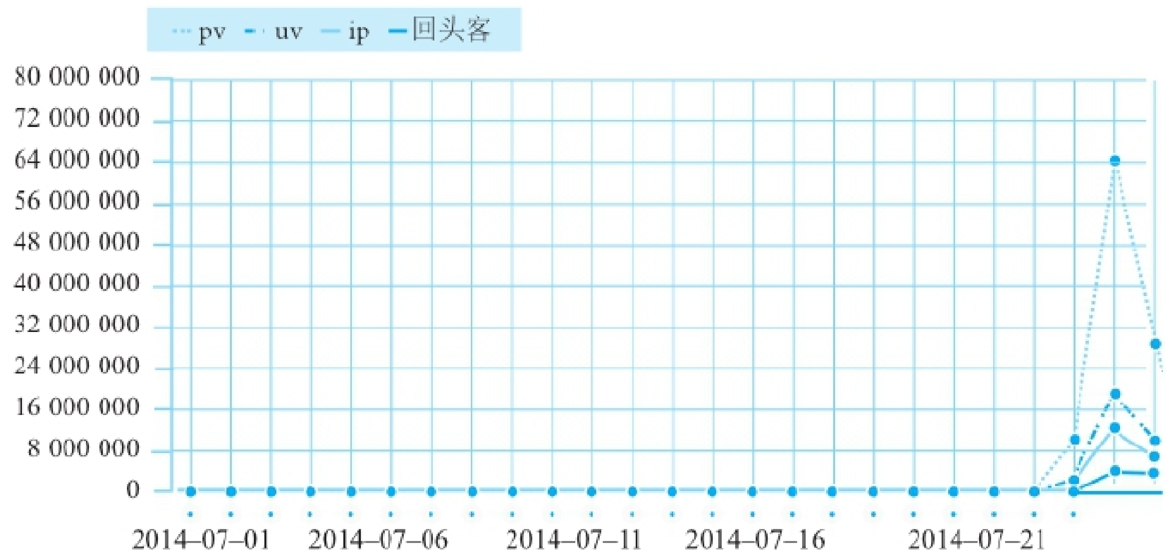


**图1–2 “围住神经猫”的后台曲线**

因此，秦川看待社交网络和曹晓刚类似。他的理解是，社交中一直缺乏这样的小游戏，即很容易进入，简单玩几下结束一次愉悦体验后就可以关闭，再去忙别的事情的小游戏。目前手机上的游戏产品多少都有点“重”（指需要花费更多时间、经历更多操作步骤。相对应的“轻”，则代表着使用简便、操作步骤较少）。

第二个调整是分享信息，通常用户在游戏结束后会在微信中分享一条类似这样的消息：“我用了×步围住神经猫，击败×%的人，你能超过我吗？”一方面，秦川在程序中做了简单的处理，玩家如果用8步实现了目标，那么被分享出来的成绩信息会直接用100减去相关步数，这样就变成战胜了92%的人，如果用了5步，则战胜了95%的人。这样做是为了减轻服务器压力，提升响应速度。另一方面，这句话本身，包括游戏中的其他话语，都经过多次修改和测试。

我们将在本章第三节关于用户状态的分析和第二章第四节社群分析中，分别看到其中所蕴含的魅力：

> 用户希望塑造自己在他人面前的形象，让自己看起来不一样，以及信息在好友圈中激起的人人都想做“小池塘里的大鱼”的涟漪，让信息快速扩散，并顺利转化其好友为游戏新用户。

减轻服务器压力这一提前考量，让“围住神经猫”免于陷入海量用户涌入时服务器不堪重负的困境。在开放平台工作时，曾多次目睹合作伙伴的服务器在引爆后因不堪重负崩溃，最近一个案例便是2015年3月引爆的足记，这也是业界最新的一个案例。

有意思的是，“围住神经猫”崛起之后，直接复制者一夜之间大量出现。许多跟进者将这款“围住神经猫”小游戏转而开发成APP，其中

有海外复制者一度登上APP Store美国市场免费榜的首位。

## 每个用户都是大节点

脸萌创始人郭列出生于1989年，曾在腾讯电子商务部门短暂工作，负责优化用户支付界面，一年后离开公司，在深圳宝安租了一间民房，开发APP。创业团队共4人，早期只有郭列一人全职，其他三位在周末和节假日时过来协助写代码，4个人挤在一张小桌子前工作。

2014年9月，我去脸萌拜访时看到一张照片，照片中的成员们对着镜头开心地笑，背景就是那间狭小的出租屋，一张桌子靠墙占去一边，旁边则被其他家具占去了偌大的空间。

这个团队开发的第一款应用是“微信表情说说”，支持用户选取一张动态GIF图并配上自己的声音，分享到微信朋友圈。产品做了三个月后上线，直到今天仍在运营，并可在下载市场搜索到，只是半年过去了，只有十几万用户下载该应用。应用没有一炮而红，部分原因是因为朋友圈对这种信息形态的支持并不友好，即使分享到对话框中也需要单独打开才能浏览，而不是像今天的微信小视频或者语音那样可以直接播放。

多余的动作和步骤影响了这款产品的表现。郭列回看这个产品时认为，要把语音产品做得出色这件事情很难，使用场景也有其局限性，远远不如图片广泛。

脸萌是小团队开发的第二款应用。团队成员非常喜欢日本动漫《海贼王》，在不大的办公室里，一个书架上就摆满了《海贼王》和《灌篮高手》这两部动漫书籍及它们的相关手办。郭列在腾讯工作时，闲暇时间会看看《海贼王》，据说有时会看到哭。

我不是动漫迷，有些不理解为什么读者会对动漫有这么深的感情。于是转而询问了另一位漫友，他是这本书初稿的试读者之一，一直追了《海贼王》10年。“如果有人让我推荐一部动漫，必然是《海贼王》。”这位漫友说，“热血、搞笑、感人，你会捧腹大笑，也会为之掉眼泪。因为作者的想象力、对人物的鲜明刻画，以及对梦想、友情的描述非常打动人心。如果别人看到你看一部动漫会这样，他会觉得你是疯子。”

郭列很喜欢那个虚拟的世界。开发的第一款应用“微信表情说说”就是受其中一个动漫形象“电话虫”的启发。生活在那里的人们都有一只属于自己的电话虫来协助进行通信，长相和主角也很神似。当第一款产品没有得到市场肯定时，团队就转而开发起第二款应用，那是一个看起来萌萌的、坏坏的小头像制作工具，就像电话虫非常像主人那样——仍然是受到那个虚拟形象的启发。这款产品就是脸萌。

一开始，脸萌的用户集中在海贼王社区，信息很快进入了人人网，然后是微博、微信，一些明星纷纷用脸萌制作了自己的头像，加速推动了应用的火爆。当小团队在微博、微信中看到越来越多的脸萌头像时，他们意识到，这款小应用要火了。

很快，这款起自海贼王社区和年轻人族群中的小应用变成了全民应用，顺利从所谓的小众人群进入了大众人群，其中也包括高端人群。郭列在回想脸萌崛起时说，曾经有一段时间，有一些大V在微博上开玩笑说：“如果有一个人愿意为你拼脸萌，那么就是真爱。”这导致很多用户在为自己拼完头像后，也会为其他好友、家人制作头像。

脸萌用户新增曲线的第一高点出现在2014年6月6日，这一天，脸萌获得了500多万的下载激活用户。创下了国内新APP通过社交网络快速增长的新纪录。

这样的经历在2个月后再度上演。2014年8月，脸萌的英文版本开发完成，以“Face Q”之名进入海外市场，迅速登上了苹果APP Store17个国家市场总榜的首位，64个国家娱乐榜的榜首。在美国市场，Face Q一直停留在第二位（至少我在9月底前去拜访时，其排名仍然是第二，第一位则是Facebook Messenger）。

下面是脸萌后台中，2014年6~10月安卓客户端每日新增用户曲线图（如图1–3、图1–4所示）。6月数据最高点反映出脸萌2.0版本发布后的引爆状态。

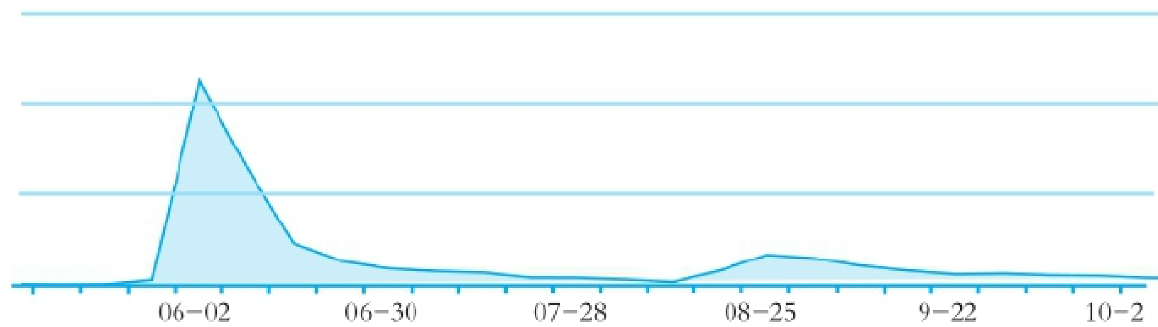



**图1–3 脸萌后合中2014年6~10月安卓客户端每日新增用户曲线图**

下面是脸萌后台中，2014年4~10月iOS客户端每日新增用户曲线图。6月数据最高点反映出脸萌2.0版本发布后的引爆状态，此后几个小高峰是国际化进入不同区域和国家市场所引起的新用户增长。



**图1–4 脸萌后台中2014年4~10月iSO客户端用户每日新增曲线图**

这些曲线（图1–3和图1–4）乃至本书中展现的多个引爆应用的的曲线，都以用户激活下载为主，相比我们日常使用和观察的分享曲线（用户在应用中分享信息到社交网络中）、回流曲线（用户在社交网络中看到信息并点击回到应用），激活下载曲线数据更为严苛，也是分享和回流数据的最终结果之一，只能从合作伙伴数据后台获取，因此有着更为实际的参考意义。

脸萌用户增长数据反馈出一些值得关注的特征：

**1. 巨大的肥尾。社交化程度略高的合作伙伴都会划出一条又长又肥的数据长尾。即使在后续内容中我们将很快提及的“快衰”定律已经完全发挥作用的阶段，肥尾依然会每天带来丰厚的新增用户数量。肥尾的存在，是引爆“神话”回归至优秀的过程——尽管快衰令应用淡出大部分用户视野，却在夯实有需求用户的基础。在第五节快衰定律中，我们还将详细看到更多辅助数据支撑这个观点。**

**2. 不断涌起的数据高峰。在脸萌曲线中，除了第一次引爆所带来的用户新增高峰，其余新高峰是因为进入了其他国家市场而带来的，在其他应用中，也可能是因为分享和扩散进入了新的人群或区域市场。虽然现在我们看到的曲线显示后续高峰要低于第一次引爆时的高度，但在其他应用中，不乏后续引爆超越第一次引爆的高度。引爆之后还能继续迎来更多次引爆。**

肥尾和后续不断的引爆点，会对许多合作伙伴的开发模式和运营模式产生影响。我们将会在第二章和第三章中分别看到这些影响。

郭列注意到，在脸萌国际化的过程中，同一母语市场几乎同时登上应用商店下载榜单的首位，如脸萌在内地火起来时，新西兰和新加坡等华人居多的市场也跟着火起来，使用西班牙语的委内瑞拉和西班牙，使用英语的英国和冰岛等，以及使用阿拉伯语的沙特阿拉伯和卡塔尔等市场也在同一时间被拉动。

在“起点即引爆点”的曲线中，数据呈几何指数增长，指向了一个明显的特点：每位分享信息的用户，都带来了下一位新用户。

我们将用户简单分为三个阶段：一是潜在用户，即信息可以覆盖到的、有一定需求的用户。二是体验用户。双方发生了第一次接触，用户开始尝试和使用企业的服务或应用，甚至可能反复消费。三是成为大节点。

在这个阶段，用户和企业成为朋友（也就是铁杆用户），不断参与创造、扩散、消费，并积极维护企业品牌，将身边好友吸引进来，用户的每一次升级转化，都需要花费企业大量的心血与成本。在“起点即引爆点”的案例中，这些过程被省略，每一位用户都直接成了铁杆用户。就像通过别人分享的信息接触到游戏，又在无聊时将游戏推荐给身边同事的“陈塞北”那样。

在陈塞北、疯狂猜图、围住神经猫及脸萌，乃至更多类似案例中，我们可以提出三个小问题，来追问引爆的一些关键环节：

**1. 从这些应用和服务中分享出来的相关信息，自然蕴含着强大的分享力、扩散力，促使大家在社交网络中不断分享、互动，导致了刷屏现象的出现（指一定时间内好友们发出的关于某一应用或服务的信息充斥在用户面前）。为什么这些应用或游戏的信息扩散会如此迅速?**

**2. 仅仅通过应用或游戏的信息分享，就成功地将看到信息的好友转化。并不是所有人在吃饭时都有一个同伴在玩手机并且能将同桌的人吸引过来，要想做到使好友仅仅看到信息就迅速被转化，显然有更多需要借鉴和思考的因素。这是如何做到的?**

**3. 这类应用解决了什么问题，让人们乐此不疲地消费、体验，从而让我们看到了一个又一个热点现象和应用的诞生?**

当这三个问题被串联起来时，已隐约可以见到一进入社交网络就引爆的“起点即引爆点”现象画出的那条曲线（图1–1至图1–4）。在后续章节中，我们将不断探讨和回答这些关键小问题。

## 社交引爆四大定律

从疯狂猜图到围住神经猫，从魔漫速度到脸萌纪录，以及将在书中提及的诸多案例，当把这类相关数据整合到一起来分析，会看到它

们率先揭示了最为直接的、在社交网络或利用社交网络引爆的定律。这些定律可以被归纳为四条。它们分别是:

### 短定律:用户投入时间成本越少,越容易引爆

"短"定律中的"短",指的是用户花费更少的时间、投入更低的成本,包括使用服务时的点击动作、理解服务所需的脑力等,从某项服务(包括应用、活动等)中获得愉悦享受,或者解决某个实际问题。本书提到的大部分案例,都在强调简单地使用和理解:用户可以很轻松地体验整个流程。在社交网络中,时间就是最主要的成本和支付货币。

"短"定律的背后,是人们在社交中的碎片化的时间和行为所带来的影响。在手机上人们打开和关闭某一款应用、在社交网络上人们和好友之间互动沟通,这些活动都处在短促而频繁切换的过程中,很难再拿出大块时间来进行消费,我们将这种短促和频繁的行为称为"粉尘化"行为,即像粉尘那样细碎。人们往往一目十行,迅速地浏览十多条信息,也在一两分钟之间就完成了打开和关闭某一APP的过程。这种"短促"、"频繁"和"快速"传导至社交网络中的服务与应用中,给业界带来了巨大变化。

此处借用一个比喻:这是一幅图片和一部电影之间的差别。要解决的第一层问题是,在这样的氛围中提供符合人们行为习惯的产品,也由此带来了截然不同的产品成长方式。

和成本相对应的自然是收益。用户期望花费几秒钟能产生足够愉悦的体验或者解决某一问题,这些就是收益。收益对成本产生了极大的约束,即在这样"短"的时间中,很多应用或者服务必须提供令人愉悦的享受,或者快速解决某一实质问题。

"短"定律正是在这样的环境下所产生的。它还回答着"打开率"和小部分"转化率"这样的问题,即人们愿意花费很小的成本尝试一个新

鲜事物，相比投入的时间成本，在收益足够高的情况下，也会愿意实现黏着，变成长期用户。

### 新定律：玩法越新，引爆速度越快

“新”定律侧重回答“这类应用解决了什么问题，以让人们乐此不疲地消费、体验”这个基础设问。

在“粉尘化”的环境里，人们所面对的信息和服务异常充沛，无处不在。因此，所谓“新”玩法，显然不是指新鲜的玩法，而是指状态，即在供给如此充沛的环境中，用户是以什么样的状态在生活和消费？如何准确定义人们的需求变成一件至关重要的事情。在这种定义下，病毒式的扩散（分享率）及每个人都是大节点的强力转化（转化率）所形成的引爆会自然发生。

引爆的结果之一（也是业界最期望的结果）是迅速获得大量用户，但也会迅速令社交网络中用户原本个性化的信息变得同质化，这成为社交引爆最显著的副作用之一，并导致了定律四的诞生。因此，用户在满足短期愉悦体验后，又会迅速离去再度寻觅新的玩法，以保持社交生活新颖。人们喜新厌旧，与现实生活相比，在社交网络中这些变化所需时间被缩至最短，更多好玩的应用被不断开发出来。

在这样的环境下，完全复制前行者变得毫无价值。自2013年至今，新应用、新玩法、新服务的崛起速度越来越快，每一次都代表着一种新的玩法出现。这是“一九效应”出现的原因之一。

### 好友定律：用户越投入，对好友的影响越大

刷屏是用户投入一款应用、一项服务或活动所产生的直观结果。这个新行为特点再次引发了新的行为变化，人们开始习惯于忽略偶尔出现在面前的信息或应用，并且依赖于好友更多地分享才会采取行动。这意味着，活跃的用户对好友们的影响越来越大，信任机制原本就是社交网络赖以壮大的基础，也通过好友定律影响着引爆现象。

因此，“好友”定律对用户的“转化率”和长期黏着留存这个关键问题产生了影响。即当“新”定律发生作用后，在成本并不过于高昂的情况下，人们愿意依从好友的判断尝试某款新应用或者服务，更愿意因为好友而继续使用。

而用户的投入，会对不同社群的自发形成产生巨大的影响。社群相当于在大型社交网络中形成一个小圈子，如群组、话题或者我们最常见的QQ群、微信群等，用户在小圈子中会热心地撰写文章、分享心得或者协助他人解答问题等。这些影响会从好友之间辐射到更多弱关系和陌生人中去。

在一个引爆现象中，我们常见“新”定律、“短”定律和“好友”定律联合发生作用，前面两条定律启动后，必然伴随“好友”定律的启动。而“好友”定律有时会单独发生作用，每到这时，所见案例虽然增长略显缓慢，但用户留存、黏着数据非常亮眼。

### 快衰定律：使用时间越短，衰减速度越快

我们在起点即引爆的曲线中，都毫无例外地看到了下滑同样迅速的下行曲线，这是“快衰”定律对前三大定律的制约。

如果仔细分析“快衰”现象本身，会发现它也同样受到前三条定律的约束。即如果是收益很低的引爆应用，用户退出现有服务的速度同样快，这是真正的快衰。但当“新”定律和“好友”定律发生作用时，我们发现衰退的仅仅是新用户增长速度，产品借此回归到正常运营状态。

四大定律互相影响也互为因果。在社交网络发展中，一条隐藏的主线正是创业者进行各种尝试以试图突破这一定律，以便获得用户更长久的黏着和留存。而“快衰”定律也重新启动了用户渴求新应用的诉求，反过来推动新引爆事件和新玩法再次发生。因此，每次引爆背后，都会指向更多新机会。

随着社交网络自身的发展，四大定律开始对其涉及的方方面面产生巨大影响。这些影响我们将在后续章节中提及。

1. 用户画像又称用户角色，作为一种勾画目标用户、联系用户诉求与设计方向的有效工具，在各领域得到广泛应用。往往以最浅显和贴近生活的用语将用户的属性、行为与期待联结起来。

2. 指被海量用户分享，以至于许多用户的朋友圈中出现了大量同一游戏和服务的信息。

3. 社交游戏是指和社交网络紧密结合的游戏，如用户需要用社交账号登录、调用好友关系链，以方便用户和好友们在游戏中一起玩，并将游戏结果分享到社交网络中去；轻度联网是指游戏允许用户在单机上体验操作，只在某些特定阶段如登录、和好友互相联系、分享结果等环节才会连接网络发送或接收数据。

## 02
## 短定律：社交中的零成本现象

具备“起点即引爆点”特征的曲线会反映在社交网络一篇文章、一个话题、一次活动中。观察这些小案例，往往能总结出一些关键参考信息。

2014年8月27日，“小红书”在微信公众账号中推送了一篇标题为“10款被老外抢‘断货’的国货”的文章，第一天有大约10万微信用户打开阅读，打开率为66%。到了第二天，这篇文章的阅读人数跃升至42万，第三天又有44万用户打开阅读。这个数据没有包括其他100多个微信公众账号转载后文章获得的阅读量。该文章的流量曲线如图1–5所示。和前述提及的应用一样，这篇文章一经发出，就迅速在微信的女性用户朋友圈中火爆起来——引爆也会发生在特定的目标人群用户中。

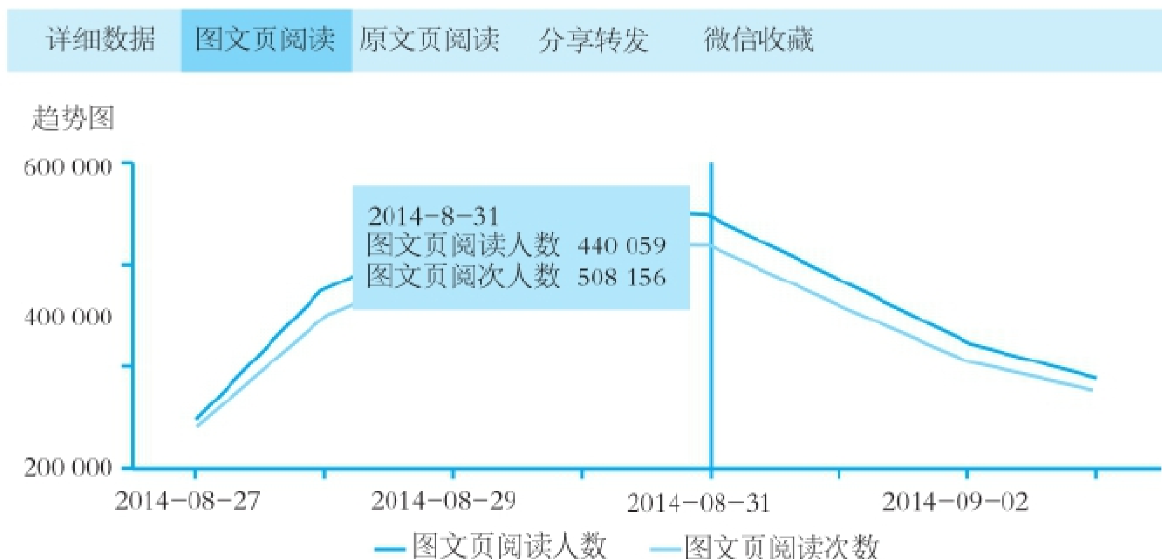



**图1–5 《10款被老外抢“断货”的国货》文章的流量曲线**

小红书定位为境外购物资讯分享平台，有着自己的网站和移动应用，并开通了微博官方账号、微信公众账号、人人小站和豆瓣小站。在当时，这个微信公众账号的订阅用户只有15万，是数百万普通账号中的一员。

打开小红书微信账号，会看到这样风格的标题比比皆是："揭秘德国最值得买的十大品牌"、"去法国买这10款产品就够了"、"日本造型师私藏的10款美发神器"等等。相较于其他风格，这些标题有两个特点：一是口语化，就像是朋友间聊天时随口说出的话语；二是多包含数字，后台统计系统显示，标题中带有数字的文章总是会收获更多流量和点击量，以及更多的分享与收藏次数。

## "这最好玩"

口语化和带有数字的标题更能吸引用户关注，这样的用户行为特点在网络媒体时代就已经如此。腾讯科技副总监龙兵华在网络媒体行业从业超过14年，他一直对编辑同事们强调，要"明确数字和行为的意义"。例如阿里巴巴上市的新闻，如果使用"阿里巴巴IPO（首次公开募股）融资200亿美元"这个标题，就没有使用"阿里巴巴将创下史上最大规模IPO"更能吸引用户；苹果的财报新闻如果用"苹果第一财季净利润仅增长2%"这个标题，就不如"苹果净利润创下15个季度以来新低"更加简单易懂。

龙兵华在对国内外新闻资讯网站中每天用户访问量排名前列的新闻标题进行分析后发现，受欢迎的标题风格可以浓缩为一句话："这最好玩"，指的正是标题中出现最为频繁的字眼。当资讯阅读从新闻站点迁移至微博、微信，乃至未来其他更新的社交网络时，这些能够引起用户注意力的特点也随之实现迁移。如：

**1. "这"和英文中的"This"对应,类似的还有"Here's"（这是）等，经常搭配数字使用。如上述小红书的标题中就出现了"去法国买这10款产品就够了"这个标题。**

**2. “最”在系列标题中经常出现：“最重要、最漂亮、最令人印象深刻、最贵重、最有权势、赚得最多”等提法。如“揭秘德国最值得买的10大品牌”、“一生必去：中国秋天最美的10个地方”等文章标题。**

**3. “好、玩”分别是英文HOW（如何）和WHY（为什么）的谐音，在标题中的体现形式多为提出问题。比如，在《社交红利（修订升级版）》中提及的“少年商学院”微信公众账号中，就曾出现“为什么日本人如此重视孩子的早餐？”等类似标题。**

在网络媒体中，标题的重要性被提高到前所未有的地位。这和内容呈现状态息息相关，在报纸、杂志等平面媒体中，标题与内容、图片相互配合，组合呈现，但在以新闻超市（标题列表排列）为主的网络媒体（尤其是新闻门户）中，多数新闻都以一个20字左右的标题密集地呈现在读者面前，是否能够吸引足够的流量和点击量主要取决于标题的吸引力大小。

关于标题的拟定与选择、不断优化就成为基础且重要的日常工作之一，如头条、焦点等重要位置的标题，甚至需要主编一起参与拟定。这些经验也浓缩在一份关于标题规范的文档中。通过翻阅文档，我们会发现经验丰富的资深编辑们特别强调了以下事项：

**1.故事冲突性。即使在写作本书的过程中，出版社的编辑们反复强调要多纳入故事。无论是高端还是基础的书籍，故事永远都是最好的敲门砖。但在更短的网络媒体标题中呈现故事及其冲突，对于降低读者理解门槛，勾起好奇心有着双重价值。**

**2.提炼兴奋点。编辑们需要在快速浏览文章的同时，提炼出一个或多个兴奋点呈现在标题中。这些兴奋点对读者具有最大的吸引力。也是龙兵华强调明确数字和行为意义的出发点。**

**3.简洁有力。只要是能简短表达的内容，绝对不增加字数。这是因为标题字数有限。进入社交时代后，标题长度的限制明显被忽略，长短不一。**

**4.观点鲜明。如果能够表述出自己的观点，就毫不犹豫地表现出来。**

**5.结合名著、知名电影或当下热门事件等，以此吸引用户的目光。不管是标题还是活动运营，应用或服务推荐，结合大众耳熟能详的典故或热门事件总是屡试不爽。有时，与其说这是标题规范，不如说是网络时代的运营操作指南。**

还有一些内容则被严格禁止，如严禁出现专业、晦涩的词语，或大众不熟悉的人名（包括不那么有名的人名）、地名及缩写等（如刚才我们在讲述阿里巴巴的上市标题时使用了IPO这一缩写，这种行为在规范中就要受到约束）。

资深编辑们往往需要使用几个大众都能理解的常见词汇，拟出一个非常优秀、吸引读者的标题。

当用户的阅读场景，由网页中的新闻超市转到方寸之间的手机屏幕，信息被海量供给，需要在用户一瞥之间就将其目光牢牢抓住的时刻，千锤百炼的网络媒体标题规范被再一次浓缩成一句话："这最好玩"。在龙兵华看来，带有这类词语的标题，会引起读者三种反应：

**1. 勾起读者天然的好奇心，使人好奇。**

**2. 引起读者固有的疑心，使人怀疑。**

**3. 满足读者想了解的欲望，使人想学。**

这些特点大部分被社交时代的自媒体、创业团队继承下来，如上述小红书团队中没有具备网络媒体经验的编辑参与，但标题风格仍与龙兵华多年的观察研究相符合。而第二点（使人怀疑），在社交网络则更多用来激发人的情感（使人产生共鸣）。通过第三方自媒体研究平台，我们也能看到类似特点。

2014年11月5日，我来到清华大学，年轻的沈阳教授带领着一个研究团队，从事社交大数据的挖掘和分析工作。他将每天从微博中获取的9000多万条数据和超过90万个微信公众账号数据，汇聚成一个第三方社交观察平台，并向外界开放。

我到达那天，这个名为"新媒体指数"的平台才发布10多天，仅能看到各个账号发布的文章信息及因此获得的分享、点赞、浏览等数据。不过，在大部分社交网络中，这些都是最简单而又基础的数据，对于我们今天要了解的问题来说，已经足够。微信在此前稍早些时候对外公布说，公众账号数量已经超过800万，订阅用户数在万人以上，占比不超过10%，新媒体指数所囊括的公众账号是其中最为活跃的部分。

沈阳教授打开了这个数据后台中任意一天（如11月2日）微信公众账号中被浏览数、分享数及点赞数的排行榜，我看到了当天排名靠前的文章标题：“习大大只用一句话，就让无数的官老爷无地自容”、“滋味：十月萝卜小人参，萝卜家常菜4种做法”、“十一月，中国最美的地方在哪儿？”大多数是典型的“这最好玩”风格。

时间推移到2015年4月27日，我们再度查看这张榜单，看到风格仍然没有发生变化：“你见过最美的女生是什么样的？”、“万万没想到，贬值最快的竟是这十款车型”、“如何委婉地拒绝学长的表白？”等等。

## 社交网络中环环相扣的成本问题

受到“短”定律影响，我们不得不开始关注用户的社交成本问题。这个成本并不是现实生活中所说的资本投入、人力投入等，更多指用户在参与一款应用、活动、服务或面对一篇文章时，所需要花费的时间、步骤等，是从用户的角度提出的。

上一节的内容已经揭示了一个现象：在引爆应用或服务中，每一位用户都扮演了大节点的角色——每位用户的分享为应用带来了更多新用户。这其实是一种错觉，只是相比其他应用，引爆应用的分享率和转化率更高。

其实成本问题一直体现在社交生活中，只是没有像今天这样被格外突显。如积累曲线（图0–2）所示，大部分企业从社交网络获利是一个逐渐积累能量的过程，要经历一段或长或短的适应期，并持续进行积累和优化。这个优化过程，正是缩短和减少用户成本的工作。

在《社交红利》中，我们曾讨论了活动运营的六大法则（分别为：免费、简单、透明、有趣、可累计和可兑换），排在前面的首先是“简单法则”和“免费法则”，就是从降低用户的消费成本和参与成本来切入并提出的。

在本书的第一章第五节中，我们还将看到那些迅速崛起的小应用是如何被开发出来的，其核心要求即是要简单、快速地上手。今天，大部分热门应用的使用时间为“秒级”和“分钟级”。

一款产品是否易于上手，通常是创业者和产品经理非常关注的核心问题之一。简单几分钟就可以玩完一盘游戏，意味着用户非常容易理解应用是什么，应该如何去使用。移动互联网的从业者们曾提出过“2秒定律”，即如果一款应用在2秒时间内无法让用户明白自己是什么及如何操作，就将遭到被抛弃的命运。在实际工作中还能看到，用户在某个环节多花一秒时间，这个环节的用户流失率就将增加8%~10%。

在“粉尘”状态中，用户过去黏着在网站上可以长达几十分钟、几个小时。现在人们体验和使用一款应用仅用数秒，一目十行之下，十几条信息已经被手指划过。用户和好友、应用及服务的接触过程，变得越来越碎片化。在一瞥之间就要让用户看明白并将其吸引进来，对产品体验、服务提供、内容撰写与编辑等，都提出了更高要求，企业的运营难度无疑更大。这时，越是通俗易懂，越容易吸引用户体验。

在引爆现象中，公众文章的标题仅从降低用户理解成本这一环节入手就实现了高阅读率。“这最好玩”是理解这一现象的最佳注释，编辑们整理标题规范，核心功用正是使标题“通俗易懂、易于理解”，降低理解成本成为吸引读者打开文章进行阅读的第一关。也即我们在上一节提及的打开率等数据指标。（当然，这样做也容易陷入“标题党”的争议中——指充满噱头的标题和正文内容完全不相干。类似困扰一直存在，本书暂时不围绕这个话题展开讨论。）

这仅仅是和用户接触的第一环。社交网络中，降低成本贯穿在企业和用户接触的整个环节中。这些成本还可以根据具体环节，进一步被细化为理解成本（“这最好玩”仅仅是降低理解成本中的一部分而已）、消费成本（使用这个产品或服务）、创造/创意成本（如用户使

用脸萌和魔漫、足记等应用制作一张图片、分享时写一段文字内容等）、扩散成本（指分享转发等动作）和转化成本（即潜在用户看到分享信息后转化为使用用户）等，如图1–6所示。

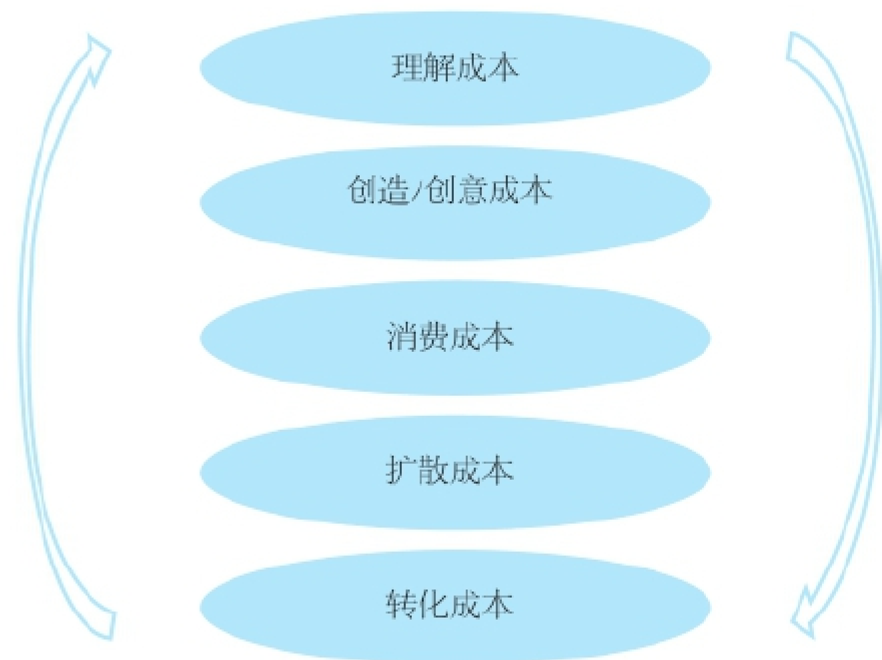



**图1–6 成本的细分**

这些成本都和用户付出的时间成本和动作数量有关，不仅仅是吸引用户，还需要用户在享受完优质的服务之后，能情不自禁地将这种愉悦的体验分享出去，是一个环环相扣、不断传递的过程。

所谓创造成本和创意成本，就是降低用户在不同社交网络中拟写信息、分享信息的门槛。例如，分享图片的数量在QQ空间和微信中都持续增加，原因是拍摄和发布图片要比撰写文字方便。在引爆案例中，我们也已经看到了“围住神经猫”在降低用户分享信息难度上做出的两个方面调整。

扩散成本和转化成本是指，用户好友看到信息后，被转化及再次分享的比例，这将是我们在“新”定律和“好友”定律中重点解决的问题。业界对于如何通过标题降低用户转化损耗还有更多探索，我们在第二章中将会谈到碰碰这个案例，其创始人田行智发现，用户对带有好友名字的标题非常感兴趣，点击量和参与比例相对较高。

这几大成本息息相关，互相牵制影响。如果用户在理解、参与和使用上花费了更多时间，到达分享和扩散环节的用户数就会锐减，进一步又影响到转化环节，最终影响到企业实际获得的红利规模。只有在各个环节成本都很低时，用户分享和转化的效率才会大幅上升，此时引爆的连锁反应将会发生。这些体现在各个环节的低成本，最终推动引爆“短”定律的形成：用户投入的时间越短，越容易引爆。

## 用户收益

有一次在深圳参与讨论社交网络，互动过程中我将《10款被老外抢“断货”的国货》这篇文章发到群里给大家参考，现场留意到一些女孩刚才还在参与讨论，看到文章后便迅速切换到了三三两两低头聊天的状态，很快她们中就有人已经约好改天去逛街，或在电商网站上下单购买文中提及的商品。这引起了在场男士的好奇：这篇文章好在哪里?

这篇文章是小红书推出的“国家必买清单”系列之一，核心内容来源于用户原创。因此保留了10款相关产品及图片、价格、特点介绍等简单罗列在一起的原始风格。如果再细看，这个账号下其他文章大多具备相同的特点。小红书联合创始人瞿芳说，小红书运营微信、微博的员工最多时只有两个人，并没有具备媒体从业背景的同事，现有的标题风格是在结合微信公众文章“打开阅读率”这个数据，不断讨论效果强弱，不断调整试探之后才确定下来的。

打开阅读率，是指微信公众账号发出一篇文章后，全部订阅用户中打开阅读文章的用户所占的比例。通常，10%的打开阅读率是一个常见数据，这篇文章在发出后，当天的打开阅读率超过60%。

瞿芳在日常运营中发现，这类经过总结的盘点文章能让大家偷懒，用户可以直接收藏和分享，不用再到处找攻略，很受欢迎。“其实是基于人们偷懒的心理：信赖的权威帮我总结好了，直接照着去买就成。”现场有些女孩的回答和这个非常类似：比较实用，可以直接照单采购。

“短”定律实际包含两大要素，一是指用户花费最少的成本，二是指解决某一实际问题或获得愉悦感受。我们将第二个要素称为收益。这篇文章便于用户直接照单购买，或者当发现好友有需求时，即时分享给对方。这种价值类型的收益是最显著的收益之一，也是分享力的源泉之一，并奠定了前言中第一个答案的基础：“无价值的信息泛滥时，有价值的信息/服务会变得更加昂贵。”价值型收益会强有力地汇聚社交网络中的用户，并使用户持续黏着。

大部分引爆应用所对应的“收益”相对价值还略有差别，更强调简单操作步骤下的愉悦体验。细碎的沟通方式，让人们比过去拥有更多细碎的闲暇时间，足够人们在偶尔走神儿时花上几秒钟体验一盘游戏，或者查看一篇文章。这时，能够简单地体验一款游戏获得足够愉悦的体验，就是一种巨大收益。社交中的收益，并不仅仅指获得了实物奖励或解决了问题，还包括消磨无聊时间所获得的愉悦感等。“廉价娱乐”正是建立在这一“收益”的基础上并得以迅速崛起，“围住神经猫”和“打飞机”游戏正是获益于该类“收益”的典型。

深圳的这次讨论无意中回答了一个关键问题：

> 降低用户成本，便于吸引用户来体验产品或服务，完成黏着转化则取决于用户在短时间内能

够获得的收益大小。收益成本比越大，越利于病毒式扩散的形成。

如瞿芳在工作中发现，如果在标题中写“必买的5件商品”或者“必买的30件商品”，就会导致打开阅读率下降。因为读者会预估自己付出相应时间成本后所能获得的收益，5件商品所能获得的收益太小，而30件又太多，还需要再度浪费时间从中挑选，因此读者会直接放弃。

## 成本和收益这笔账

和日常工作中经常关心投入产出比一样，成本和收益是衡量企业和产品在社交网络将会如何表现的标尺之一，是可被用来观察每个环节、每个产品的最实用工具。如以前天中提到的几款应用和创业团队为例，在成本和收益所构成的四象限中，它们可以分别被纳入不同的象限如图1–7所示：

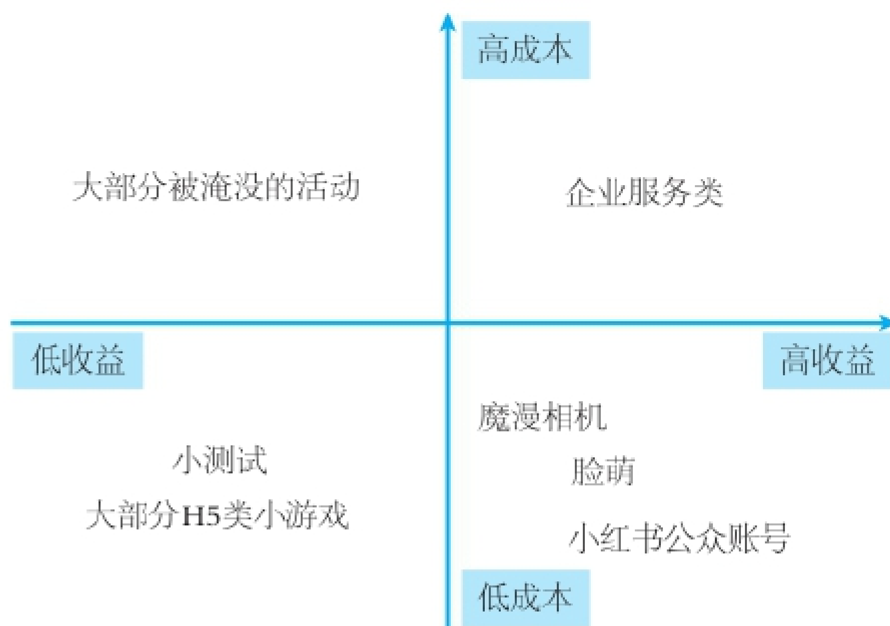



**图1–7 成本和收益构成的四象限**

“围住神经猫”和“打飞机”乃至于部分因热点而兴起的其他小应用，其用户的理解和使用成本非常低廉，能充分满足用户短时间内的愉悦体验，只是无法持续供给这种体验，因此导致用户在快速消费和炫耀性分享之后，又迅速离开。与优秀应用相比，区别只在于用户获得的收益差异。

成本和收益构成了一个简单的小世界。只有足够轻松简单（低成本），用户使用起来意犹未尽（高收益），爆发性增长才指日可待，也才有可能解决用户的长期留存难题。缺少其中任何一个都举步维艰，如低成本、低收益的应用，将被限定在“七天应用”领域，高成本、高收益更像是常见的积累曲线，引爆点会延迟到来。而高成本、低收益则是指社交网络上海量存在又被完全淹没的那些平庸之作。

工作中常被一些合作伙伴询问：某个将要展开的活动（或新应用）会不会很火？或者为何一个原本预期会很火的活动，结果却并不尽如人意。面对这些问题时，只需全面体验活动（或应用），查看使用时间的长短、操作步骤多寡、能否一目了然（成本），以及是否愉悦、有成就感及持续供给的时间长短（收益）等方面，就可以得出答案。例如：用户花费了5秒钟，能否获得5分钟的愉悦？或者获得我们将在后续提及的“小池塘里的大鱼”样的感受？

如果没能在预期轨道上运行，“成本收益”这个标尺提供了两种优

化路径：成本角度，让用户在使用时门槛再低一点：收益角度，让用户体验愉悦度或其他感受时再提升一点。这个过程需要持续进行，贯穿所有环节。当收益足够大时，用户愿意投入的时间成本也会越大。

## “零成本”状态

在“短”定律影响下，企业不断雕琢产品和服务，实际用户投入一项服务或应用所需的时间成本会越来越低。这种降低还会伴随着另一成本的下降，我们曾在《社交红利（修订升级版）》中提到，检验产品成功与否的一个重要标准是：用户愿不愿意谈论自己。当这种分享出现在每一位好友面前，对用户好友而言，也节省了筛选信息成本。

用户所得收益越大，所获得的愉悦体验或价值最终会促使分享扩散的比例增大，继而吸引更多新用户，因此带来了阅读、下载或购买转化，这个循环一旦形成，企业持续获得每个新用户的成本，及品牌扩散成本都非常低廉，同样趋向于零。这是非常理想的“零成本”状态。

换句话说，面对一款应用或服务，用户的理解和使用成本越低，企业所需投入的成本越低，用户收获的愉悦或价值越大，企业最终收益越大。

团队越小越容易实现“零成本”状态。受到“一九法则”影响，社交网络中小团队的生存状态非常典型。人数不多的小团队、小个体可以酝酿出细分市场排名第一的大应用、大服务。从表1–1中我们可见，获得上亿用户的火爆应用，其规模经过不断扩充也只有数十人。在最终引爆结果面前，这些人力的投入几乎被均摊到“零成本”状态。

**表1–1 曾在社交网络中引爆的创业团队人数表**

| 应用名或创业团队 | 引爆前 | 引爆后 | 现在（2014 年 10 月） | 备注 |
|---|---|---|---|---|
| 围住神经猫 | 2 | 2 | 无 | 2 人开发，用时一天半 |
| 魔漫相机 | 15 | 30 | 60 | 预计到 2015 年发展为 100 人 |
| 脸萌 | 4 | 9 | 15 | 早期 4 人中只有 1 人全职 |
| 小红书的社交账号 | 2 | 2 | 2 | 1 人维护社交账号 |

（续）

| 应用名或创业团队 | 引爆前 | 引爆后 | 现在（2014 年 10 月） | 备注 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 疯狂猜图 | 5 | 5 | 5 | 全公司 80 人左右 |
| 三个爸爸 | 15 | 42 | 42 | 预计 2015 年不超过 60 人 |
| 五格货栈 | 2 | 20 | 35 | 预计 2015 年超过 50 人 |

“零成本状态”将充分体现在后续提到的社群运营、产品开发、开放等诸多场景中，如社群运营会激起成百上千的社群同时参与活动，协助企业获得高收益；在社交网络上，应用与服务不管引爆与否，都不再进行维护，重新开发新的产品或服务成本更低；社交网络便于小个体崛起的同时，也导致许多团队在发挥自己强项的同时，无力兼顾其他能力。因此，互相合作、互相调用对方的能力，就成为一个必选项……这一系列行为变化都将在第二章和第三章中陆续讲到。

我们得以在这些“起点即引爆点”应用上看到这种最佳状态：不管是对于企业还是用户来说，一款迅速发生病毒式扩散，在社交网络中崛起的应用，实际上已处于零成本状态。

# 03
# 新定律：定义用户的状态

观察符合“起点即引爆点”特征的曲线，势能倾泻而下，势若奔雷，就像是用户在等着这样一款应用或者服务、文章出现，然后自动开始病毒式扩散。这和积累势能的状态截然不同。如果说零成本是引爆现象的诞生所需具备的要素（更像是最终结果）之一，那么这种从一开始就具备的倾泻而下的势能来自何处？这类应用究竟解决了什么样的根本性问题，才能让人们乐此不疲地消费、体验？

## 用户凭什么推荐你?

在一次海外旅行中，黄光明和任晓倩两人看着街头一位漫画家在辛勤创作，那头端坐着一位童心未泯的路人。为自己画一幅漫画一直是大众的普遍需求，街头的这个场景充分展现了这个需求点，也体现了满足这个需求所需跨越的障碍：

如果普通大众想要为自己画一幅漫画（或者肖像），需要先找到一位有着多年绘画功底的艺术家，然后在他面前静坐一段时间，让艺术家好好地画上那么几笔。就像街头所看到的这样。最后作品出炉还会因为艺术家风格和水平不同而产生很大的差异。

两位是魔漫相机的联合创始人。任晓倩从小学习绘画，海外留学时进修的也是艺术类专业，黄光明曾因将前沿技术应用在设计领域而获得过国际照明设计协会（IIDA）颁布的室外照明设计大奖。他们很明白，“以前我们觉得艺术离大众很远，是小众才能欣赏和收藏的东西。因为过去的绘画艺术以表达画家自我内心为目的，所以显得很有

个性和难以理解。但这并不意味着老百姓不懂艺术。对美的感受人人都有，老百姓在好的作品面前也会受到震撼。”

在后来写下的一份备忘录中，任晓倩这样记录了自己对这个问题的思考：“艺术门槛或许很高，但一定会有办法来突破现有障碍，普通人会对艺术感兴趣。通过把自己变成画中角色，就能更好地感受到画面所传达的美和震撼力。”这就是在降低人们对艺术理解的门槛。

自2008年两位搭档开始创业以来，就一直在期望降低这个门槛。团队早期一度尝试做礼品个性化设计定制服务，2010年时还参加了上海世博会：如果用户想要留念，可以在团队的帮助下现场快速为自己制作一款漫画头像风格的“世博护照”收藏纪念。微博崛起后，两人尝试推出“漫画微博”和“小人儿说”两款应用。

我所在的开放平台团队和这个团队的第一次接触，就是源于这两款产品的合作，开放平台期望更多合作伙伴接入平台。只是魔漫这些产品的试探对于解决用户的普遍需求来说为时尚早，用户并没有如预期般投入。

正是因为“漫画微博”和“小人儿说”的数据表现平平，两人才有了这次旅行，想在看看外面的世界之余，顺便思考并寻找新的解决方案。这个普遍需求再度被旅途所见验证。回来后，创始团队继续反复讨论这个问题：为什么看到了普遍需求，产品仍然不温不火？讨论中，一个答案逐渐清晰起来：应用太复杂了，用户使用起来较烦琐。这从源头开始就阻断了用户口碑形成和扩散过程。

2013年年初，团队开始重新开发APP，也就是魔漫相机，并对产品提出了具体要求：一切从简、易于上手，用户玩过很多次仍不厌烦。

这个要求渗透到了产品和用户接触的全部过程中，如果用户看到好友分享出来的信息后会去搜索，那么，用户分享信息的过程和阅读信息的过程都要很顺畅。要求产品简介干脆利落，以便于将结果在应用市场中加以呈现，用户打开APP后第一眼看到的页面需要很吸引人。他们甚至对魔漫相机的图标及作品颜色也做了精心的选择，采用了和外界截然不同、辨识度非常高的黄色。这令魔漫相机及通过其制作的漫画作品，可以被一眼从诸多APP或者漫画作品中辨认出来。这些细节的设计花费了团队7个月时间，直到无处可改才上线。

在诞生早期，魔漫相机曾参加了一次创业大赛。在专家和投资人组成的评委面前，这款产品最终连前150名都没有进入。联合创始人黄光明也参加了时下业界比较流行的创业训练营，和一些同在训练营学习的创业CEO聊起了正在开发的这款应用，多数CEO听完后都认为这款应用没有机会成功。高端精英人群的误断，与很快成为国民级应用的结果形成了有趣的对比。2013年11月，魔漫相机在社交网络中开始了病毒式的自我扩散。

**2013年6月底，魔漫相机进行小范围内测，7月下旬正式发布，3个月后一飞冲天，高峰时一天就从社交网络获得300万激活下载用户。通常，下载激活的定义指用户下载一款APP后再打开使用，包括浏览、查看等。魔漫的定义则是要求用户制作了漫画照片后才纳入到这一统计中来，相比业界略为严格。同年底，魔漫进入国际市场，在新增用户曲线上拉出了后续两个数据高峰，如图1–8所示。该数据反映的是日新增用户数量，魔漫的肥尾显示出在高用户基数上，每天自然新增用户数量仍然惊人（每天20万~30万），且进入2015年后有继续翘尾的趋势。**

今天再次回顾评委及精英圈的不解，其实仍然可以用一个问题来归纳：为什么其他类似的应用，甚至魔漫团队的前几款应用没能做到足够成功，而魔漫相机就能做到一触即发？细节和过程的不断完善再度证明，低成本足够提升用户的分享率和转化率，但不是一触即发的原因。

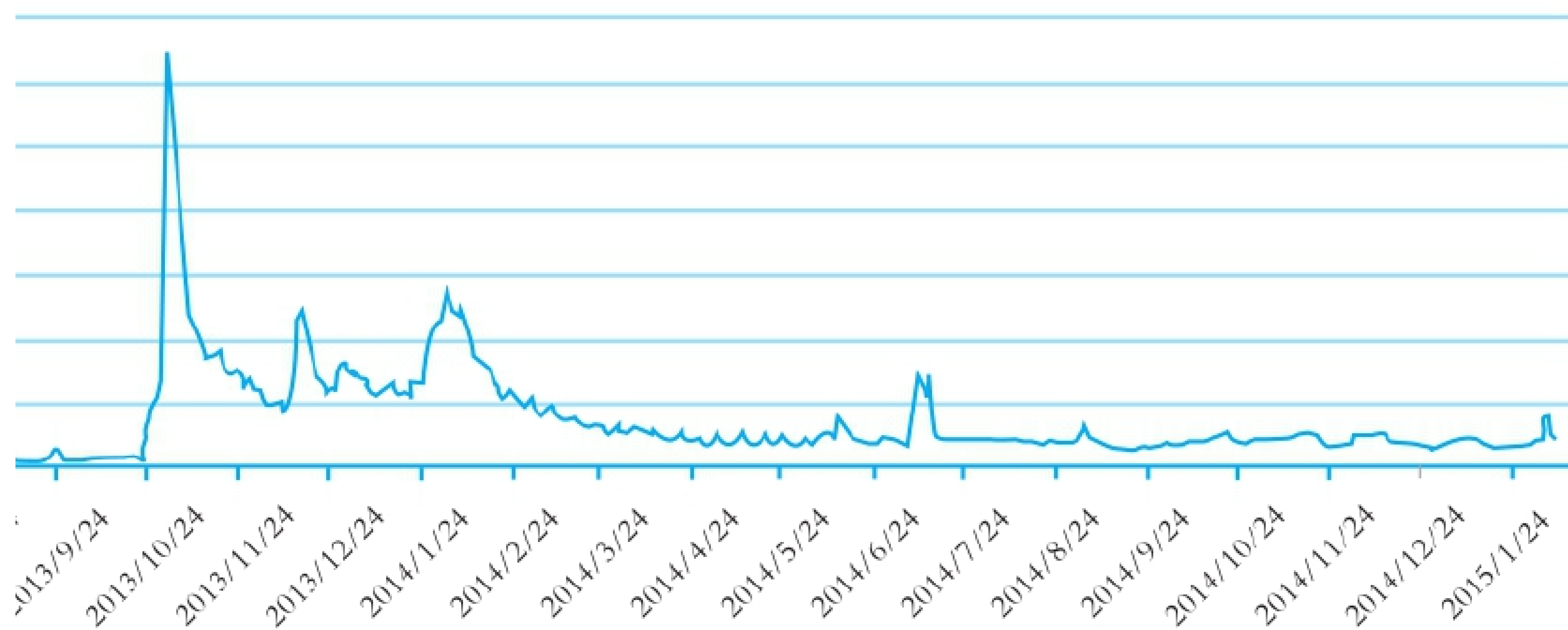

魔漫相机–日增用户
2013/10/24
2013/11/24
2013/12/24
2014/1/24
2014/2/24
2014/3/24
2014/4/24
2014/5/24
2014/6/24
2014/7/24
2014/8/24
2014/9/24
2014/10/24
2014/11/24
2014/12/24
2015/1/24




**图1－8魔漫相机发布至今每日新增用户数曲线图**

有一次，魔漫联合创始人黄光明和我详细谈及了魔漫相机的定位。他说：魔漫相机是一款为普通用户提供“日常生活的艺术化表达”的工具。

过去团队开发的“漫画微博”、“小人儿说”，定位是为喜欢漫画的用户服务。许多用户有漫画需求，但却不一定喜欢漫画，这导致目标人群狭窄。当魔漫相机重新定位为“日常生活的艺术化表达”时，外延获得了巨大扩展，这个定义与创始人在旅行中的思考不谋而合：为自己画一幅漫画，一直是大众的普遍需求，可以用什么产品来解决呢?

另一位联合创始人任晓倩将这种大众普遍需求形容为用户的“宽度”。宽度为部分企业改变引爆后的衰退曲线提供了借鉴，如果细看部分产品国际化后的用户增长曲线，如魔漫和脸萌，就会看到多次明显的新用户增长高峰。产品进入更为宽广的人群为产品带来新增长。后续章节中我们会讲到宽度思维改变了部分创业团队看待社交网络的角度。

任晓倩说：魔漫相机不定义应用场景。不为自己贴上其他标签，这款应用不是头像制作工具，不是表情工具、配图工具，但又什么都是。就像文字表达一样，魔漫相机为每个用户都提供了参与绘画的能力、使用漫画进行表达的能力，从而使每一位不管是否接受过绘画培训的用户都

能够用专业漫画，在各类载体上表达自己的心情和感受。“不是每人每天都想要一幅漫画，但每个人都会想拥有一张。”我将这句话称为状态。

魔漫的这个定义，为我们带来一个巨大启示：

这些一进入社交网络就实现引爆的应用、服务，与过去传统企业更熟悉和习惯使用的定位客户人群的方式相比，转而开始关注并定义用户在某种需求下的状态。社交网络提供了充沛的信息、服务、玩法，人们可以随时找到任何东西，因此，物质匮乏时代的思考方式和提供方式无法满足用户需求。所以，过去定位人群的做法，要微调至定位人群的状态，这是结合“场景化思考”的必然结果。今天的场景是，用户的社交世界全部由好友及自己订阅的账号构成，是“粉尘化”的。

## 状态源自最简单的诉求

所谓状态，是社交网络诞生后催生出的特殊现象。一开始源于最简单的“状态更新”功能，如上班忘了带手机、某人最近恢复了单身、刚刚换了工作，需要将新的生活状态和工作状态更新到社交网络中（如修改QQ签名，及海外社交网络Facebook、LinkedIn最常见的状态更新），或者通过更换头像、分享一条信息或一篇文章来表达自己此刻的心情、所见所闻所想等（微博、微信最常见的动作行为）。

如果时间略往前推移，我们会记得许多用户在QQ空间及其他类似社交网络内付费采购虚拟物品，布置装扮个人虚拟空间的行为，这些诉求帮助社交网络早期获得了可观收入。直到今天，QQ面板上各种钻石、会员名字以红色显示等诉求依然为腾讯带来了丰厚收入。当用户由PC迁移向手机时，这种“状态更新”的诉求仍然存在，只是表象发生

些许变化，能够装扮和呈现个性化的地方，日益集中在了头像和所发出的信息这两个地方。

这些状态，来源于几个基础诉求：

**1.塑造自己在他人眼中的形象。早期，采购虚拟物品来装扮虚拟空间等业务推动了互联网增值服务的蓬勃发展，成为社交网络收入的主要来源（如QQ空间）。现在，频繁更换社交账号头像、发出具有炫耀性质的信息成为这一诉求最主要的行为。大部分用户都通过这些行为来塑造自己希望塑造的形象，或者让自己看起来和他人不一样。形象诉求影响并导致了社交网络中隐形却普遍存在的“自我审查”现象，即很多用户会再三审视自己发出的信息、更换的头像、即将展开的互动、添加的好友、进入的圈子等，并判断这些动作可能给自己带来的影响。如果发现将会有损于自己希望塑造的形象，就会毫不犹豫地删除。主动分享会给其他人带来有价值的信息（利他心理），则是自我审查现象的正面结果之一，也就是社交网络中的“利他”行为。（《社交红利》中曾分析过“利他心理”对于慈善事业扩散的帮助。）毫无疑问，这一诉求信息的病毒扩散性最强。**

**2.维持并增进和某个人群的关系；修改自己的工作状态以便加强和猎头群体的联系，通过修改单身状态以便认识更多单身异性，以及在朋友圈中为其他好友发出的信息主动点赞、将一些内容“分享”给特定好友等行为，都是希望维持并增进与目标群体的关系。为表达这类基础诉求而发出的信息，之所以会出现分享数据高、转化率高，但总覆盖人群数较少的情况，正是因为用户大量分享给特定好友这一行为习惯。**

**3.表达诉求或意愿：最常见的是直接发出求助诉求本身，被潜藏的大多则是消磨时间的诉求，用户有大量的碎片化时间，希望用以置换廉价的娱乐，过去这种行为集中在通过刷微博和刷朋友圈浏览好友分享的信息上，随着时间的推移，用户显然不仅仅满足于此。对于获取更愉悦体验的诉求开始产生。我们在对“疯狂猜图”和“围住神经猫”的回访中，就听到了几乎一样的表述：朋友圈光看文章和信息其实很无聊，缺乏好玩的内容，因此想着推出一款轻量的小游戏来帮大家娱乐。**

与魔漫类似，将应用定位成“日常生活的艺术化表达”的还有脸萌。脸萌在曾经流行的应用中反复验证了用户对卡通漫画的诉求，并从中看到“年轻人的个性化展示是一种朴素的需求”。因此，脸萌侧重于“年轻人的个性化展示”，当脸萌流行起来时，这个状态则悄悄被用户修改为“用户年轻心理状态的个性化展示”。

两款产品都倾向于“塑造自己在他人眼中的形象”这一基础诉求，略有差别的是，魔漫含有“表达意愿”的意味，脸萌则通过“如果有一个人愿意为你拼脸萌，那么就是真爱”这些话语，倾向于“维持并增进关系”这一特点。

定义状态是腾讯系产品最常采用的方法，如QQ的一个定位功能是“方便别人找到我”，微信用启动页面中一个星球下的个人剪影来暗示和解决用户希望连接的焦虑。微信公众账号也将“再小的个体，也有自己的品牌”在扉页公开。业界大部分迅速引爆的应用和服务同样较多地强调对用户状态的理解。前微软中国战略总监、润米咨询董事长刘润在其著作《传统企业，互联网在踢门》中，记录了晨兴创投董事总经理刘芹和他讨论当时投资“大黄蜂”打车软件时的情况。刘芹这样说道：

**“（打车软件）真正要解决的问题，是站在打车人的角度看这个世界。以前我们打车，是从出租车司机的角度看世界，出租车司机开到哪里，在出租车司机视野范围内招手的人，才有可能获得服务。而打车软件是从打车人的角度看这个世界，我站在这里，按一个‘我要打车’的按钮，然后附近以我为中心的出租车都可以来接我。这个按钮对司机来说也是一样，他可以看到此刻附近有多少人有打车的需求，他们将要去哪里。”**

这种消除了打车人、司机焦虑状态的工具，在后续的红包大战、减免优惠大战、融资大战中，一举成为2013年、2014年成长最快的创业领域。“大黄蜂”此后被快的打车合并。后者在和滴滴打车展开激烈竞争后，两者于2015年年初合并。

随着社交网络多年持续发展，状态更新对用户行为的浸染逐渐加强。直到今天，社交网络中的用户状态仍是普遍诉求。只有状态才能跨越不同地域、不同年龄段、不同行业、不同用户群体的阻碍，即任晓倩所强调的“用户宽度”，最终为国民级应用的诞生奠定基础。引爆应用倾泻而下的势能源自于此。

开篇提及的“一九法则”中强调，在社交网络中，一款快速增长的应用或者服务，能在某一个细分领域中占据至少90%以上的市场份额。其中所指的“细分领域”绝大部分，即用户在社交中的某一状态。这就是为什么许多人会认为引爆应用是“轻量”、“简单”乃至于“低端”应用，却仍有大量高端用户同时也在使用。在引爆应用中，通常模糊了高端与低端用户的区别。

## 智猪博弈与时间货币

为什么状态在社交语境中可以焕发出这样的威力？腾讯手Q产品经理、《缔造企鹅：产品经理是这样炼成的》一书的作者胡澈将引爆应用的两个前置条件归纳如下：

1. **消磨用户时间（kill time）**
2. **自我认可（寻找话题和刷存在感）**

“消磨用户时间的产品想要崛起，必须在大量占据用户时间的平台上爆发；刷存在感的产品想要快速崛起，也必定要搭上社交关系链。正巧，中国市场的这两个平台都指向了微信。因此目前可见，引爆产品大多依赖于微信。”胡澈认为，这两个前提条件首先满足了碎片化场景的要求。由此衍生了一个特殊的人群状态：快速获得产品并快速获得满足的愉悦体验。

在胡澈看来，这是典型的“智猪博弈”。在经济学范畴中，“智猪博弈”是一个较常出现的案例，提出者假设猪圈里有一大一小两头猪，猪圈一侧有食槽，另一侧安装着猪食供应开关，按一下开关就会有10个单位的猪食进槽，但谁按开关，谁就会首先付出2个单位的成本。小猪主动按开关将得不偿失，大猪主动按开关则不仅自己能吃到，小猪也能跟着吃。提出者设问，大猪和小猪将会如何选择？在这个博弈中，小猪会选择等待，大猪会选择前去按下开关。

这个案例常被引申为市场和企业管理中的“搭便车”现象：后进者如何跟着前面的开拓者受益。社交中的“智猪博弈”变成：开发者和合作伙伴会如何利用社交网络创造出的有利条件来为自己服务？

这种有利条件，指的是社交网络“汇聚与分发”的功能：用户的细碎时间、注意力等被社交网络源源不断地汇聚在一起，通过开放合作，以流量、用户、下载、购买等各种方式分发给合作伙伴、开发者

和传统企业等。当社交网络这头“大猪”已经踩下“开放”的踏板时，合作伙伴“小猪”便会从中受益。

《社交红利》一书出版后，中山大学创业学院的读者李拯民，在一封沟通探讨邮件中，阐述了一个关于“关注度货币”的提法，他写道：

**“最近最火的新闻想必就是某位明星上不了各大媒体的头条，这对于一个明星来说是致命的打击。但他却因为社交网络而路人皆知，反而成了人们茶余饭后的调侃对象，从这个角度来看，这位明星赢了，而且收获颇丰。我不禁想到，为什么这些明星会对曝光度或民众关注度如此在乎？用关注度货币来形容是一个很好的方法，即某个人将目光投向某点，就是在向这个点支付一定的货币。关注者数量越多，产生经济价值的潜能越大。”**

无独有偶，在收到读者邮件几天后，我前往厦门拜访当地的合作伙伴，一天下午和天使投资人蔡文胜一起讨论社交网络带来的变化。今天，包括美图秀秀、冷笑话精选等一系列在社交时代非常知名的创业团队，都由蔡文胜挖掘并投资。在他阐述的观点中包含如下信息：

**技术变化会带来生活方式的变化、娱乐方式的变化，自然也会带来某种极大的浪费和财产概念的变化：比如人们对于过去习惯珍藏的资料不再看重，删除一切将变得十分简单、毫无压力；穿戴式设备、生物技术等的发展将极大延长人类的生命，因此可用来消磨的时间将会长得惊人，但时间却又会成为最重要的资产。**

蔡文胜认为，用户未来或许会使用“时间货币”来进行支付，这和李拯民所提到的“关注度货币”类似，都与廉价娱乐、充沛的信息或应用、浪费式生活习惯等新的生活环境息息相关，即人们希望花费最少时间获得愉悦享受。在蔡文胜投资的一系列应用中，我们多见消磨时间、提供廉价娱乐这两条重要主线。

在苹果商店下载榜中，社交类应用一直是长期盘踞在前列的应用种类。在中国是微信、QQ，在海外是Facebook、WhatsApp等。社交网络积累下巨大的“时间池”，各类应用在这些肥沃的基础上迅猛增长。前言中开篇提及的“魔漫速度”和“脸萌纪录”就是建立在这个基础之上。因此，在已经被积累下的巨大“时间池”中，如何才能最有效地获得时间货币？

在胡澈看来：

**1.用户状态和大平台使用场景紧密相关；大部分用户的时间是在大平台上度过的（比如一天看无数次微信，以及刷朋友圈这种行为）；在为大量合作伙伴提供红利的同时，也为一进入即引爆的应用奠定了支付“时间货币”的基础；因此产品必须依附大平台成为它的一部分，小产品和大平台场景互生关系，从而更好地有利于自己成长。“智猪博弈”表面看是协助用户有效浪费时间，实则在将这些时间引导到新的产品和服务中去。**

**2.小产品在大平台上生存，必须符合上面提到的两个前提条件；即消耗时间和自我认可。在今天的“粉尘化”环境中，人们反而有更多碎片时间来索取服务或廉价娱乐，并在优质服务上持续投入时间，如人们可以在聊天间隙掏出手机简单刷一下朋友圈，或点击几个按钮体验一款小游戏、小应用。对用户而言，面对好产品时，支付的只有（也最好只有）时间，因此，引爆产品和服务更像是协助用户打发无聊时间。**

在这种格局中，小产品借大平台生存，大平台也依赖小产品的kill time（消磨时间）功效来黏住用户，共生互利。因此，在社交网络中，引爆的核心在于产品是否符合用户在社交网络中的某一状态，这是产品要解决的根本性问题。它不仅会左右一款产品能否快速引爆，也会决定产品能否健康发展。只要社交网络仍是人们最常使用的工具之一，深刻理解用户状态的产品就会不断崛起与兴盛。

## 一次引爆带来更多的引爆

脸萌创始人郭列和投资人事后曾分析自己的产品为什么会被迅速引爆。在回顾过去时发现，2012年12月，国内独立游戏开发商Keyloft公司和中央美术学院教师冯旭合作推出了一款方便用户制作个性化、漫画化头像的应用ImadeFace，面世不久即登上苹果应用商店40多个国家和地区市场下载排行榜的榜首，证明用户制作有趣头像的需求很强烈。

2013年9月底，海外一款协助用户根据自己的形象制作卡通照片的应用Bitstrips，也曾在苹果应用商店10多个国家和地区市场排名第一，这款应用再次验证了卡通漫画的需求很大。脸萌后续顺利拿到天使投资和A轮融资，与这些成功案例有一定的关系。

Bitstrips曾在对外公开报道中强调：Bitstrips更像是一个用漫画讲自己故事的工具。用户使用它来代替Facebook状态上的文字，如用夸张场景来讲述自己的遭遇、心情或者朋友间的糗事。当这些有趣的漫画内容发布在Facebook上，便很快激起了好友纷纷响应。同期崛起的魔漫相机定位也非常类似。

这让我们看到，脸萌与魔漫相机的崛起，无形中受惠于先行者，它们的引爆又继续为后来者带来帮助。比如紧接着脸萌推出的“强迫症头像”应用，也曾在微信平台上异军突起，之后，一款名为“How Old”的上传照片自动猜测年龄的应用风靡一时。通常用户会为了让自己看起来比别人更好，而去做一些事情。这种状态会导致用户不断摒弃已经流行的、价值不是那么高的服务，转而寻找个性化、有趣或更有价值的新应用。一款新应用诞生和崛起所需的时间越来越短。新定律强调，玩法越新引爆速度越快，就是指在用户状态变化下敏锐把握新趋势。

受到“新”定律影响，任何一次应用、服务或者现象的引爆，都会为下一轮更大的引爆带来机会。每个领域中引爆案例的出现，会为同行接二连三地带来更大规模的引爆。如疯狂猜图和2014年春节微信红包的引爆，为后来“围住神经猫”的引爆奠定了基础，也为大批H5类应用的崛起和涌现奠定了用户接纳的基础。

这一现象为我们解答另一个问题提供了思路：迅速爆发的应用或团队能够在短时间内迅速占据某一细分领域九成以上的市场份额。后来者如何走出自己的爆发曲线？万一不幸成为市场老二又该如何生存？

在前言中，魔漫相机联合创始人黄光明和啪啪创始人许朝军给出了第一个参考：在关系链对于前行者的保护效应影响下，追随者大多会选择转换方向，而不再直面竞争，这是常见的选择之一。引爆带来下一轮引爆的特点，为创业者提供了第二选项。在创业历程中，社交

网络提供了一种快速试错的环境，即当一款应用在试点期间无法被用户接受和分享，正式推出后也将面临较大压力。“粉尘化”的社交环境与即时互动让创业团队能快速明确问题所在，快速地将成功的经验纳入新的应用和服务中去。

“一九法则”应用的前提是“细分领域”。业界每个领域都可以被再度细分，如果某一领域已经有引爆应用出现，团队选择不退缩，仍想直面竞争，那么它可以在同样的市场中细分出一个更“新”的领域和玩法。如：从某种程度上来说，魔漫和脸萌都可以算作图片的自助美化制作工具。它们的崛起间接受惠于ImadeFace和Bitstrips，这个领域在一段时间内持续诞生了十几个非常优秀的产品：

仅仅是女孩子自拍的图片美化应用，美图秀秀目前在国内市场这一领域当仁不让地领先于其他同行产品。Camera360在风景类图片的修饰美化方面占据优势。百度魔图则采用创新玩法，即看看自己的照片和哪位明星相像，直接引爆微博（2013年6月）。在这样的背景下，一款名为哈图的图片处理应用干脆定位在好友之间的图片恶搞上，以此获得了融资。

这场细分的游戏并没有结束。啪啪也算是细分领域之一，它将图片和声音的玩法创新性地融合在了一起。就在脸萌推出之后，“强迫症头像”应用（2014年8月）再度风靡起来。到2015年3月，本书出版前夕，一款将图片制作为电影大片模式的工具“足记”又继续走红。因此，一款应用的引爆，会引发更多巧妙的创新。

引爆带来下一轮更大的引爆，这在企业中也会出现。企业中每个案例的引爆，会不断为该企业带来更多引爆事件。比如脸萌进入不同国家市场，实现了连续引爆，秦川开发的前两款应用同样为神经猫的引爆做好了方向试探索。后续的开发者会充分利用前行者取得的环境优势和经验成果。

“围住神经猫”是秦川在微信平台上推出的第三款应用，前面两款分别为常见的小测试应用和益智类小游戏（青蛙过河），两款应用在上线后分别获得了单日最高150万和200万的活跃用户，同样是一进入社交网络就实现引爆的类型。后续应用充分借鉴了前两个案例的成功经验，获得了更大规模的引爆。

秦川开发的三款游戏获得的单日最高用户数如图1–9所示。

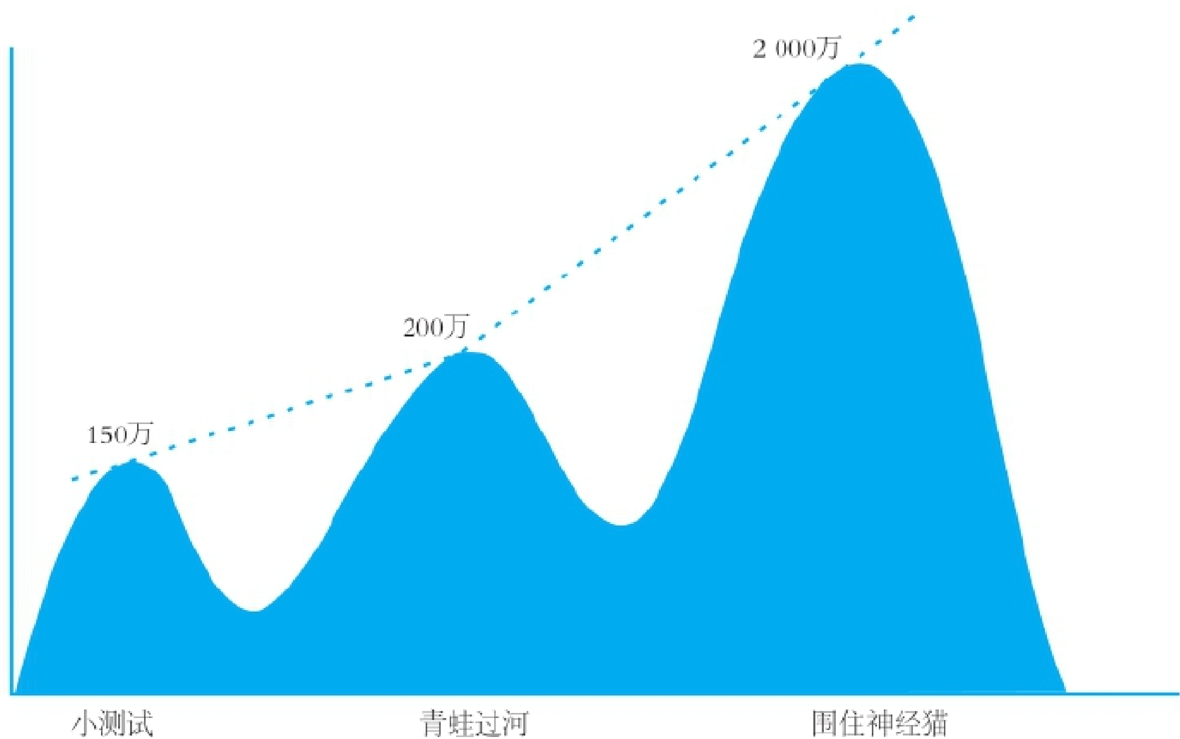



**图1–9 秦川开发三款游戏分别获得的单日最高用户数**

## 状态变化

查看用户状态变化，是观察社交演进的主要角度之一。随着热点、时间的变化，用户的兴趣往往很快就表现出来，兴致勃勃地投入，又很快兴尽而去。当我们在微信上看到大量文章分享时，原创信息会格外受欢迎。当原创信息过多时，人们又会转而参与到一款轻松的游戏中去。

门户网站发展至今，仅一个标题规范就要进行反复研究、斟酌。在日常沟通中，员工仍会被告诫：相似风格的标题大量出现时，会引起用户反感，从而影响用户去点击阅读。微信公众账号中早期大量出现“是中国人就转”、“此篇文章正被老板们疯转”这类风格的标题，用户很快就对此不屑一顾。

这类文章被打开阅读和分享的次数不断下降，另外一些严肃标题和风格的文章则开始回归。标题与文章的风格同样反映出用户状态的变化。换句话说，今天如果大家都一窝蜂采用“短”定律中提及的“这最好玩”标题风格，时间长了用户也会厌倦。

对用户状态的把握有时并不是那么容易阐述。过去我们被许多合作伙伴询问，为何社交网络中他们的内容和运营无法吸引人，我们给出的建议是尝试将年轻员工转岗过来，或者招募年轻的新人试试看。只有沉浸在社交网络中的用户才可以理解焦虑——焦虑是我们形容用户状态时常用的词汇之一。一般需求没有被解决时，用户会产生焦虑，在社交网络中则会以询问、批评、抱怨等常见而典型的形式表现。这有助于我们抓住那种感觉。

脸萌现在招募的设计师大部分都是90后，许多设计师甚至刚走出校门就直接加盟脸萌。“他们没有在大公司工作的经历，还保留着自己的习惯和个性，”郭列说，这些年轻的设计师所设计的新表情，甚至都不需要审核就可以直接用，“因为大家都懂自己要的是什么。”魔漫的两位创始人多年来一直致力于漫画工作，他们很明白用户面对漫画时需要的究竟是什么。

对于用户在社交网络中“状态”的理解也才刚刚起步。这种状态会发挥积极的影响力。我们在后续章节中也将再度提及，直接引爆是一种能力，可以被不断复制和延展，指的正是对状态的精准把握。

## 04 好友定律：社交指数与冷启动

2015年1月，“杏仁医生”创始人徐琳对用户来源做了一次全量数据分析。自2014年9月开始，“杏仁医生”从患者社区转型至医患沟通管理工具，开始拓展医生群体。4个月后，有近7万名医生在这款应用上注册。

这次分析的目的，就是希望了解社交推广的真正价值。徐琳追踪传播链条时发现，医生之间互相影响，第一批医生发出的推荐信息，能一直影响到12度以外的医生群体。社交网络形象地将每个用户能够直接覆盖、影响的好友（如亲朋、好友、同学、同事）称为一度，过去社交网络即有六度理论，即通过6个人可以找到任何一个人的说法。12度意味着影响力在好友链条上一直被传递到12个人以外。

截至2014年12月31日，杏仁医生全量用户分享与转化数据分析如图1–10所示。

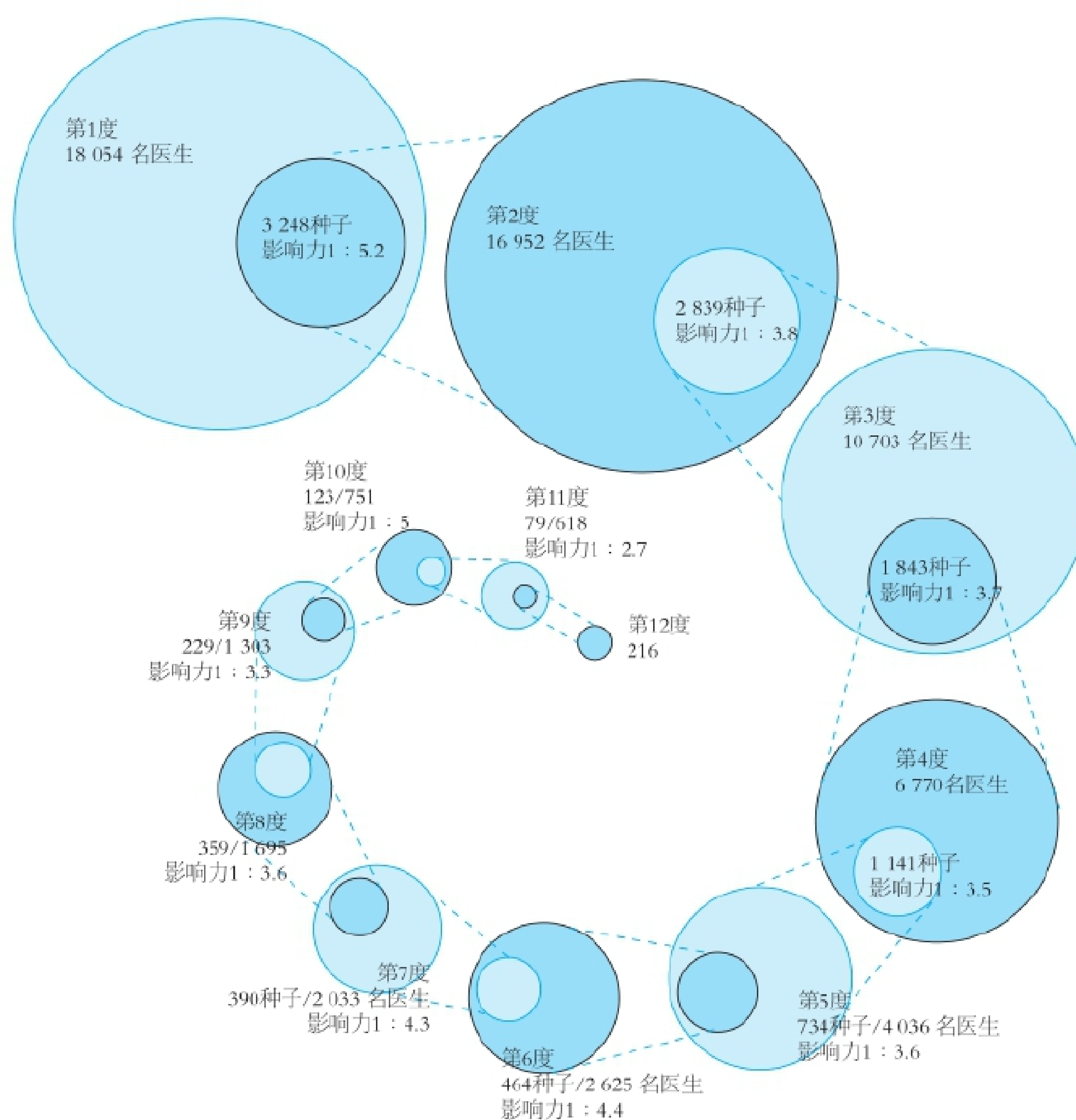



**图1–10 截至2014年12月31日杏仁医生全量用户分享与转化数据分析图**

其中启动扩散的第1度18054名医生来自微博官方账号中3.8万名医生粉丝，以及此前各种渠道积累下来的种子用户。当第一度医生发出分享信息后，他们的好友中有3248名进行了第二轮分享推荐，再度带来16952名新医生注册，平均每人影响了5.2人。新注册医生中有2839人又做了分享推荐，带来了10703名医生。链式反应不断进行，直到12度后还在继续，只是因为数据量过小而没有再继续分析。

## 从27%到1个

9月时，徐琳在杏仁医生APP中发起一个小活动，如果医生愿意在微博或微信上推荐这款应用，将有可能获得一个便于随身携带的小笔记本。在小礼物的吸引下，3.8万名医生中有18054名医生发出推荐，占比27%，此后推荐信息开始病毒式扩散。

在其他案例中，我们不建议合作伙伴采用实物激励的方式展开活动，这是因为获利冲动下，最终吸引来的并非目标用户。杏仁解决的问题是帮助医生进行医患沟通管理，目标人群非常集中，因此回避了这个陷阱。同行或同事们的推荐，吸引来更多的医生，这就是“好友”定律所反映出的现象之一。在一定程度上，这个案例中“好友”定律发生了更为核心的作用，“新”定律和“短”定律并没有过多发挥作用。

徐琳测算后发现，最佳状态下启动人群比例或许只需要1%。这意味着要么更小的启动人群，要么更大的新用户获得效果。

我们在其他引爆应用中看到的几组数据印证了这一猜想。一组来自魔漫相机。今天的魔漫相机用户数超过1.6亿，其后台数据显示，在大部分国家和区域市场中，魔漫用户能占到对方国民总数的5%左右。黄光明解读说，这5%的用户是每个国家或区域市场的尝鲜族，他们会不断通过各种方式来寻找新应用、新玩法。只有最新、最好玩的玩法，才能进入他们的视野。而如果想找到他们，只有自传播才能实现这一点。

同样，这5%是占据更大市场的引爆起始点。魔漫就是在5%的用户不断影响下迅速发展壮大。另一组来自下一节我们才会提及的碰碰，碰碰在分析完一个引爆案例数据后惊讶地发现，引爆每天带来的数百万用户，竟然来源于一个员工测试时不经意间的分享。这甚至不是1%，而是1个。

其实，不管是1个还是1%或27%，最终数字大多受到分析方法和时间节点的影响。只是这些结果依然强有力地表明，用户从分享到转

化再到分享的链式反应仍在快速进行。大部分产品的冷启动（指新产品从零起步开始获取用户的阶段）是一个重要命题。在引爆案例中，大部分用户第一次接触应用就被迅速转化成“大节点”，直接影响一度好友，并协助完成冷启动过程，就是受惠于链式反应。

国内提供社交登录、分享及数据分析的第三方服务提供商ShareSDK在连续跟踪2013年、2014年各大社交平台分享和回流数据分析后发现，尽管用户分享到不同社交网络的数据各有起伏变化，但从各大社交网络回流至企业或应用的数据都在成倍上扬。

这两种类数据也是我日常工作中最关注的基础核心数据之一。社交分享是指用户从应用中将信息分享到社交网络中去，代表着社交网络对于用户的黏着度，主要用来观察应用或服务为用户提供的价值或愉悦体验。回流是指好友在社交网络中看到分享后，点击回到应用这个过程，是企业追求的社交红利。回流验证着好友之间的影响力，以及用户对于价值和愉悦体验的确认。这是一个应用和社交网络之间最简单有效的闭环。

表1–2正是ShareSDK对超过6万家采用其分享组件的APP及全部用户，在连续两年分享到各大社交网络，又从中获得回流的数据进行统计后形成的表格。

**表1–2 2013~2014年度主流社交平台分享回流率对比（ShareSDK发布）**

| 社交网络 | 2013年回流率（%） | 2014年回流率（%） |
| --- | --- | --- |
| 微信朋友圈 | 198 | 571 |
| 微信好友 | 115 | 375 |
| 腾讯QQ空间 | 11 | 355 |
| Twitter（推特） | 142 | 314 |
| 腾讯QQ | 28 | 270 |
| 腾讯微博 | 58 | 258 |
| 新浪微博 | 22 | 222 |
| Facebook（脸书） | 76 | 82 |

回流数据的变化显示：

用户在社交网络中影响好友转化为用户数量在不断增多。用户越来越“懒”于行动（如订阅和打开账号）、越来越依赖于好友的推荐（分享就是推荐的表现之一）来做出判断。而节省下来的时间，就被投入那些好友们认可的优秀应用和服务中去。这种变化和影响使得大浪费成为常态。

浪费在社交世界里无处不在。用户海量消费，也在海量浪费出现在自己面前的信息，大量消息被一指划过，绝无逗留的机会，对于一些群内的信息也不再打开阅读。引爆事件都伴随着同一个现象：社交网络上的信息流被“刷屏”了。大量用户迅速涌向一款产品，产生了海量的分享信息。

只是，此“刷屏”非彼“刷屏”：我们曾经在《社交红利》中分析了一个案例，某家公司推动用户在一天之内分享了150万条信息到社交网络中，结果只获得了不到1万的点击量。雷同的信息此时会产生驱赶用户的反作用力。今天的大部分企业已经充分意识到这个问题。在充沛且泛滥的信息面前，用户一目十行，瞬间用手指划过数十条信息已是常态。如果一条信息毫无价值，就会直接被忽略。

在很大程度上，不再出现的信息或应用意味着没有价值。如果一条信息偶尔出现在用户面前，它可能有点价值，但还不足以推动用户马上做出决策。如果某条信息或者某个应用经常出现在自己面前，意味着已经过诸多好友的选择，非常好玩或有价值，可以马上做出判断。

在信息极度充沛和用户对信息大浪费的环境下，关系链发挥了筛选器的作用。一条信息（或服务）是不是有价值，能否为好友带来收益，会经由关系链来检验确定。

这种筛选实际上改变着用户的行为习惯。微信曾对外发布2014年度用户部分行为数据，目前微信月活跃账号超过4.68亿，平均每人每天在微信中阅读5.86篇资讯，由此产生的海量阅读次数中超过80%来自朋友圈中的好友分享，只有20%来自用户主动查看自己的订阅账号。阅读完文章进行分享的用户，会有65%分享至朋友圈，39%定向分享给某个好友或某个微信群。关系链之间的信任背书与好友影响发挥的作用越来越强劲。

通常，在政治上“背书”一词用来表示为某人或某事允诺保证，借此提高事物的可信度（援引自百度百科）。在社交网络中，信任背书指的是，人与人之间长时间交往所积累下来的信任，促使用户无形中通过转发、评论、点赞等行为，来为某人或者某事做出背书，以提高某一事物的可信度。

通过对用户进行观察还发现，好友间已经“刷屏”的现象和话题，即便用户没有马上体验，日后看到关于这件事情的分析、报道时，也会点击进去查看。这无疑也是品牌的扩散效应。

恰如《社交红利》在最后一章“关于社交网络未来演进的21个猜想”中所构想的：“社交网络把影响他人这件最难的事情变成了一件简单的事情。碎片化而又充沛的信息，令社交网络中的人们越来越难以

保持独立的思维和判断。这有可能导致社会中出现自我失去的一代。”今天，虽然“自我失去的一代”尚未出现，但人们变得比原来更容易受到他人，尤其是好友的影响。

用户对好友的依赖会纠正回流率提升所带来的错觉：并不是所有合作伙伴的回流率都在上升，如前言所说，大部分企业困惑日甚。事实上，更多回流点击、下载、购买等红利多向少数优秀应用和服务汇聚。重要区别即是用户对好友产生的影响程度。

## 社交指数

在好友定律中我们已知，“用户投入得越多，对好友的影响越大。”但是，可以通过什么样的方式方法来衡量和评估这种影响呢？这种评估可以协助企业对比检验自己的准备度究竟如何，包括产品对用户状态的把握程度，以及距离引爆还有多远等。

社交指数是其中一个非常有价值的衡量和评估指标。社交指数是指某一主体（不管是账号，或是文章、活动，抑或是一款应用、一家企业）在社交网络中所拥有的被用户分享扩散及转化能力的相对值。社交指数越高，意味着主体在社交网络中的影响力越大。

在“好友”定律及其产生的链式反应背景下，社交指数不强调拥有多少粉丝数量，而是强调流动性。对于许多合作伙伴而言，重点并不在于拥有多少用户或粉丝（甚至可以不拥有粉丝），或者每天广告投放能带来多少订单，而在于拥有的分享扩散及转化能力——即使在社交网络广告平台内投放，也需要不断提升这种能力。在一进入社交网络就引爆的应用中，流动性既是关键能力，也是基础能力。

结合“小红书”账号数据查看分享带来的回流数据占整体流量的比例，能够得到下面的图示（见图1–11）。继续细化数据时，我们看到，在对方15万名订阅用户中，当天不超过4万名用户阅读了这篇

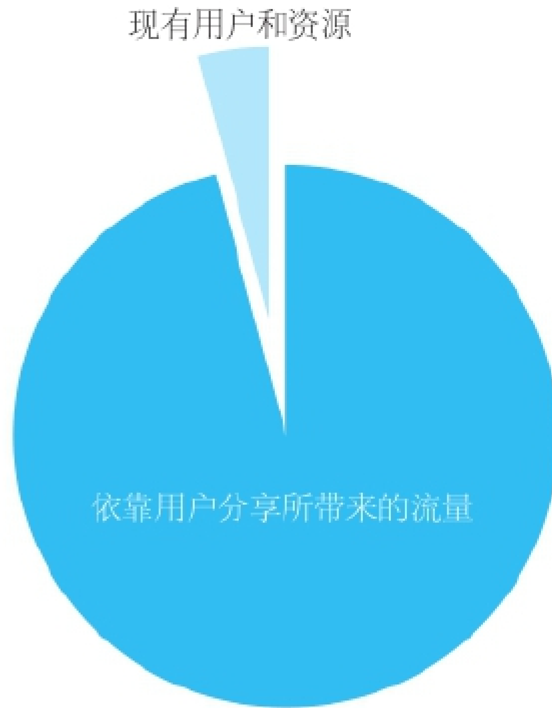



**图1–11 分享带来的回流数据占整体流量的比例**

文章，并依靠这一人群做出的分享，再度在当天带来了6万的阅读量，在病毒式的链式分享下，数天内最终阅读量超过200万。

从这些基础数据可以看出，社交指数至少包含三个要素：

**1. 社交影响力。某个用户分享信息后，一定单位时间内所能影响转化的实际人数；文中出现的转化倍数或者回流量等都可以看作社交影响力的具体体现。影响转化的背后，是账号与账号之间、好友之间、用户与企业之间、发送者与接收者之间的信任背书。在社交指数构成中，社交影响力反映出企业在社交中的辐射宽度。**

**2. 用户分享率。用户分享率是指信息在后续传播链条中的穿透力，即再次被分享、被转发的次数。比如杏仁医生在第1度分享产生后连续扩散影响到了12度以外的好友。分享率体现了信息的价值与生命力，即使剥离了发送方与接收方的关系，这种生命力也依然会存在。在社交指数中，分享率代表着社交中的深度。**

**3. 时间系数。时间系数是指社交传播的纵深与宽度同时发酵，达到一定影响规模所需的时间周期。周期的长短反映出企业在社交网络中的准备度与熟悉程度。**

这些要素组合在一起，企业将能预见到传播扩散的范围。我们尝试将这三个要素整合到一起组成一个公式。

其中，时间系数也包含了三个组成部分，许多企业和创业团队，依靠文章、运营活动等方式与目标用户、粉丝保持互动。因此，需要计算：（1）每次接触时的影响力；（2）一定的时间周期。通常，我们会将这个周期定为30天（一个月）。如果仅仅是计算单篇文章或单个活动的社交指数，由于它们产生效果的时间往往不会太长，将这一系数默认为1就好。因此，其中某篇文章或者小活动的公式可以简单地用以下公式记录：

**社交指数=1×时间系数×社交影响力（转化人数）×分享率**

仍以小红书数据为例：小红书微信账号有15万订阅用户，在发出文章后第一天获得了10万阅读量，假定当天又产生了3万用户进行了分享（占订阅人数的20%），那么，这篇文章的社交指数是：

**1×1×10万×20%=2万**

如果当天只有1500位订阅用户分享（占订阅用户总数的1%），则这篇文章的社交指数为：

**1×1×10万×1%=1000**

社交影响力并不局限于已有用户，而是指在一定时间周期内所能影响的全部人数。哪怕他们当下并不是自己的粉丝。因此，如果某企业公众账号只有1万订阅用户，发出一篇文章后产生了10万阅读量，假定当天有3万用户进行了分享（占订阅人数的300%），这篇文章的社交指数是：

**1×1×10万×300%=30万**

那么，这个账号在该篇文章上的社交指数要高于小红书的单篇文章，传播速度与影响力也更大。这正是我们所强调的流动性，而不在于账号所拥有的粉丝数量。

如果要计算某家企业或者某一应用/服务的社交指数，就需要考虑时间周期，通常是将目标对象在一个月内社交网络中每日产生的社交指数相加，除以30天获得平均值的方式来获取。基于数据上的便利，我们用上述杏仁医生的应用来做个范例。

图1–10中分析的全部用户数据为65756名注册医生，启动人群虽为18054名医生，但初始来源都出自官方账号，比较单一，由此得出分享在4个月内累计吸引了47711名医生注册。由于徐琳做的是4个月内的全量数据分析，我们在时间周期上需要再除以4个月除以30天。在12%的传播扩散中，每轮分享率都在16%~18%之间浮动，为便于计算，我们取中值17%。杏仁医生社交指数为：

**1×47711×17%÷30÷4=67.59**

在杏仁医生社交指数中，我们看到了医生之间强关系影响对于转化带来的帮助（每1度用户分享后都平均影响转化了2.7~5.2位好友）。如果杏仁医生能够再度提升每1度用户的平均分享率，最终转化结果还将大幅跃升。

每个企业或每篇文章所需要的社交影响力不同，公众账号追求文章阅读量，网站追求到达网站的点击数（业界多用回流量来表示），移动应用则追求下载激活或用户注册数（业界多用转化倍数来表示），从这个角度来看，下载激活和用户注册难度远远高于阅读，杏仁医生的社交指数和小红书单篇文章的社交指数不具有可比性，只是企业用来进行自我评估的数值。

如果我们将社交影响力统一为用户注册量、应用下载量（或者购买转化比例），则会再度总结出社交网络中病毒式扩散的差异：

部分习惯于依附和追逐热点而获得扩散能力的应用（服务），其实际社交指数并不高，体现在具体数字上虽然转发率、分享率较高，但注册、下载等实际转化比例较低。

准确定义用户状态、提供高收益的服务，扩散虽稍显不足，但具体转化为注册量、下载量的比例却大幅上扬，体现在具体数字上就可以看到用户多度关系不断分享和转化。

## 无穷无尽的联想

信息流动性如此重要，好友定律及社交指数为另一个业界关心的问题提供了借鉴：并不是每个人都能成为引爆的那个人，或者每个1%人群都能引发病毒式扩散及转化的连锁反应。在以信任为机制的社交网络中，什么样的“好友”发出的什么样的信息会引发病毒式扩散，并继而引爆社交网络?

2014年8月，戴赛鹰找到京东，希望对方能推荐自己的新产品。这个名为“三个爸爸”的创业团队主要开发和销售致力于保护儿童的空气净化器。雾霾日益严重，引发了许多家长的担忧，同为新爸爸的创始人在担忧的同时也看到了商业机会。不过，这款机器还需要过一段时间才能面世，京东现有的业务中还不支持预售，于是，工作人员建议他们尝试刚刚推出的“众筹”新业务。

当时京东众筹上线仅3个月，最佳案例募集了200万元资金，希望诞生更多的明星项目来扩大自己的影响力。在这样的背景下，“三个爸爸”主动提出募集1000万元以上的众筹资金。这个目标反而让京东略微有些担心，因为根据当时的流量和募集周期及转化率，再加上高额单价（“三个爸爸”新产品的单价为3999元），实现众筹千万资金的目标有一定难度。

此前，《社交红利》发售也采用了众筹方式，是国内第一个众筹书籍出版的成功案例，作为作者，我清楚地知道众筹的难度：用户需要提前付费，还需要等待很长一段时间才能拿到商品，产品的价格越高，用户越容易持观望态度。一旦取得成功，则非常容易形成口碑传播效应。

戴赛鹰说服京东后，将众筹分解为两个阶段。第一阶段选择和《创业家》杂志旗下的“代言”项目组合作。戴赛鹰本人是《创业家》旗下黑马训练营（面向创业者的一个社群）的会员，“代言”项目是为中小企业会员新产品做首发服务的。戴赛鹰告诉《创业家》，他们想代表黑马训练营去京东做一个1000万元的众筹，也是“代言”推出后的第一个产品。众筹的成功，就是社群的成功。

在这个阶段中，“三个爸爸”用微博账号发出消息，询问中国为什么没有千万元以上的众筹项目？《创业家》创始人牛文文和黑马两个官方账号跟进讨论。“三个爸爸”趁机回应希望自己“能将不靠谱儿变成靠谱儿”，完成一个千万元以上的众筹项目。其间另一位联合创始人陈海滨写下了题为“三个爸爸与黑马不得不说的事——感谢此生有你同行”的文章。

三位创始人分头发动了黑马训练营的成员及其他朋友帮忙传播扩散。比如请分众传媒创始人江南春公开给他们安排了一项“任务”，让他们在微信朋友圈中集够1000个赞（今天类似行为开始受到微信干预，被认为对好友影响太大）。类似这样的多个“任务”取得了不错的传播效果。在这个阶段中，“三个爸爸”邀请了部分有孩子的明星提前体验产品，并将体验心得分享到微博、微信。

通过这种方式，“三个爸爸”将众筹项目成功地和创业梦想、黑马社群、“爱孩子”等关键词紧紧联系在一起，“三个爸爸”9月22日在京东的众筹正式启动，上线两个小时内众筹资金100万元，10小时内取得众筹资金200万元的成绩，创下当时京东众筹的新纪录。这些业绩强化了京东的信心，后者倾斜了大量优质资源，包括京东首页焦点、QQ客户端弹窗广告（京东为腾讯盟友，也能动用大量腾讯旗下的优质资源），以及移动客户端广告等在内的黄金推荐位。

第二个阶段，三位创始人还主动和不相信空气净化效果的明星那威展开论战，在视频网站优酷的“全民话题社”栏目中进行辩论直播，

将社群中被认可的信息扩散到更广泛的人群中，覆盖普通人群为众筹成功带来了直接帮助。到10月22日结束时，项目共获得了1122万元众筹资金。

众筹结束后，戴赛鹰总结道，社会化传播及优酷的公开辩论为提升众筹转化率起到了非常大的作用，许多用户通过直接点击众筹链接或在网站中搜索“三个爸爸”来参与活动。京东众筹的工作人员也认为：三个爸爸团队（策划和执行）、黑马（社群）、京东（众筹平台及推荐资源），对结果各自贡献了1/3。

在两个阶段中，“三个爸爸”都传递了不一样的信息点，第一个阶段蕴含了更多的创业梦想和社群代言的情感，社群好友成为关键启动人群；第二个阶段强调产品本身质量，以及“爱孩子”等情感，在大众中广泛传播。

罗辑思维创始人罗振宇将类似这种激发了强烈共鸣或者共情的传播事件，称为“无穷无尽的联想”。他认为，一些能够引起人们联想的话题，总是会激起效果非常好的扩散和分享。联想行为为企业在社交中营销提供了简单而实用的切入点。几乎每天我们都可以在各大社交网络上看到由此引发的热门事件。

“三个爸爸”将这些联想进行了充分的运用与结合。2014年中秋节期间，罗辑思维团队在其发起的“真爱特供月饼”销售活动中也引入了“联想”做法：用户可以下单购买，但自己并不付钱，而是请好友代为付费，包括“多人代付”、“送礼”、“拼手气送礼”等形式，不仅可以由多位好友拼钱送月饼，用户还可以在付费购买月饼后直接分享至朋友圈或者微信群内，供好友们拼抢。活动在13天的时间内吸引了269万人参与800万次，月饼商品页面分享次数超过103万次，最终实现月饼销量23214盒。

和应用的引爆为下一款应用带来更大的引爆一样，一个活动的引爆也为下一个活动带来更大的引爆。“三个爸爸”在京东创下的众筹纪录，在一个半月后被迅速打破。一家名为“大可乐”的互联网手机公司，12月9日在京东上用25分钟从1万名用户手中筹得1600万元。

在执行案中，我们见到了诸多“联想”的埋设点：

**参与众筹的新手机产品“大可乐3”在当下尚属低价格、高配置的机型，外观类似于iPhone6，这在市场上引起了很大的争议；官方微博提前一个月便开始以搞笑视频的方式逐渐介绍手机的配置参数信息，并展开各种活动；“大可乐”手机采用小米操作系统，以向小米手机靠拢，获得对方的声援（小米市场人员通过微博投桃报李进行了呼应）；和其他竞争对手在微博上展开论战；参与众筹的用户不仅可获得一部手机，还将获得“梦想合伙人”的称号，每年都可以免费更换一部最新款的手机； 当这1万名“梦想合伙人”通过众筹产生后，团队迅速在他们中展开投票讨论，以决定是否要进行第二轮众筹，此后，许多市场相关决策都在社交网络上公开以及和“合伙人们”进行讨论。在这个执行案中，大部分环节都有着很强的话题性和扩散可能性。**

迄今为止“大可乐”手机创办两年，销量达到百万量级，并不算是一线大牌。对于“大可乐”的团队来说，要想完成一次“不可能的”引爆任务，社交传播是其中成本最低且效果最佳的首选渠道。活动关键启动环节就变得非常重要。创始人丁秀洪在150位员工中开展了一次分享排名游戏，每个人都可以使用个人关系链，推广此次众筹将要展开的微信公众账号的文章，优胜者将获得一部手机。众筹活动开始后，包括创始人和150位员工在内，都邀请好友们协助。最终结果显示，员工们的强关系（亲朋好友等）发挥了更大的影响力。一位员工从社交网络中收获的最高分享次数为4万，最少一位也有500多次。

我们可以简单计算出其中最高分享数和最低分享数两位员工的社交指数。为了便于计算，统一假设他们的好友数均为4000人，则高分享员工的分享率为1000%，低分享员工的分享率为12.5%。

**高分享员工社交指数：1×1×40000×1000%=400000低分享员工社交指数：1×1×500×12.5%=62.5**

社交指数越高，扩散和转化的双重效果就越好，就越逼近引爆点。社交影响力与分享率的构成，意味着一个优秀的活动或者产品，

不仅需要影响用户或好友的能力（大节点），还需要有病毒式扩散的能力。社交指数所强调的流动性，依然是为启动人群的影响力服务。在以信任为底层机制的社交网络中，强关系好友在病毒式扩散中发挥了关键的起始人群作用，无穷无尽的联想则成为推动信息流动的关键动力。将信息扩散到更多的弱关系（指非好友、陌生人等）面前。某种程度上，联想就像是提供给好友的娱乐，缺乏这些构成，则将变成对关系链的骚扰。

强关系与联想的组合多被运用在市场营销活动中，实际上，当我们再度将语境切换到应用和分享中时，忽然发现，引爆应用在一条信息中即完成了类似思考，如“围住神经猫”的分享信息“我用了×步围住神经猫，击败×%的人，你能超过我吗？”当出现在好友面前时，自然引起了链式反应。击败了×%的人，构成了一个巨大的想象空间，吸引了好友们纷纷想成为“小池塘里的大鱼”。（关于这点，我们将会在第二章第四节中详细提及。）

在实际工作中，熟悉社交网络的开发团队会特别强调分享力和扩散力，尤其是分享的链式反应。比如疯狂猜图团队要求所有要推向市场的应用，在测试期内的分享率必须超过15%。如上所述，杏仁医生每1度分享率都稳定在16%~18%。只有这样，才能快速逼近引爆点。

# 05
# 快衰定律：价值2亿美元的教训

在整理本书期间，我与许多业内人士做了相关探讨，并多次听到这样的疑问：短期火爆的应用有什么价值？公司内部论坛围绕类似话题的讨论同样非常激烈，观点不一。还有些用户在一段时间后说出了这样的话："如果朋友还在玩某一款应用（并分享相关消息），我会把他拉黑。"这大概是对"快衰"定律的诠释之一。

毫不意外，绝大部分在社交网络中被迅速引爆的应用，在占据用户社交网络信息流（Timeline）两到三个月后，都将迅速下跌到一个较低水平。本书中揭示的多个引爆案例的后台数据大多有着类似走势。

只是，快速衰退的是什么，才导致了整体数据及外界认知的迅速下跌?

## 足记的数据足迹：

**12月3日 新版上线**

**2月4日 大片模式上线**

**2月8日 日新增用户超过3000**

**3月7日 日增过万**

**3月9日 总用户达到10万**

**3月13日 APPStore旅游分类榜（免费）排名第一**

**3月14日 总用户达100万**

**3月15日 日增破100万，APPStore总榜（免费）排名第一**

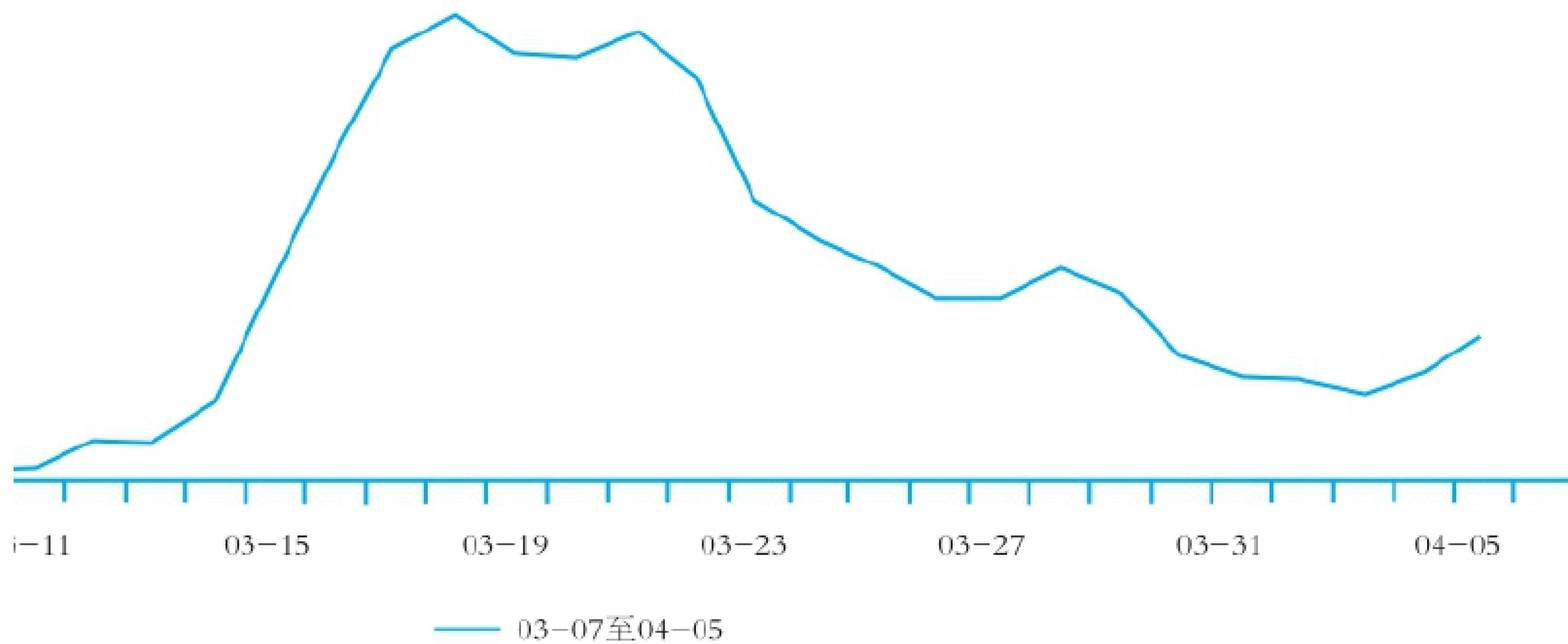
**3月18日 日增破150万（该数值维持3天后开始回落）**

**3月21日 总用户达1000万**

**3月26日 APPStore总榜跌落到第二**

**3月29日 日增50万4月4日 日增34万，总用户数1700万……**

2015年3月13日，足记荣登应用商店旅游分类榜（免费）榜首，15日，足记每天新增下载激活用户超过100万，成为应用商店总榜（免费）排名第一（见图1–12、图1–13）。自3月起，这款旨在帮助用户拍摄新旧场景合成，或对比照片的创意摄影手机社交应用，因为一个“大片模式”功能，成为微信中人们讨论的热点，开始其引爆之旅。



)307−0405：
小时
日
周
月
i−11
03−15
03−19
03−23
03−27
03−31
04−05
03−07至04−05

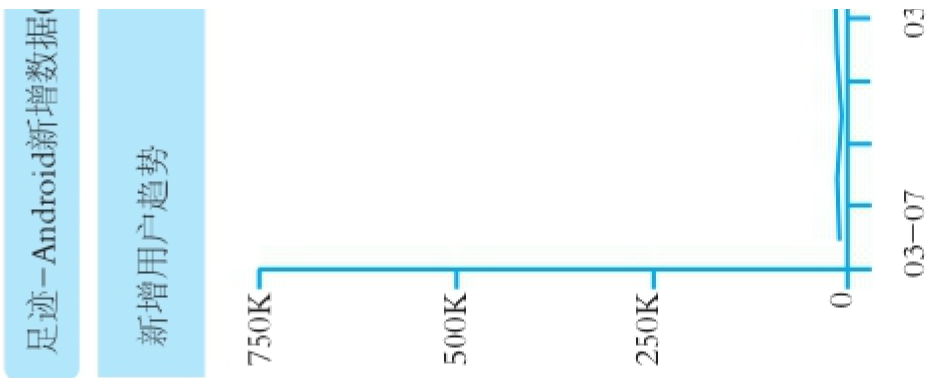
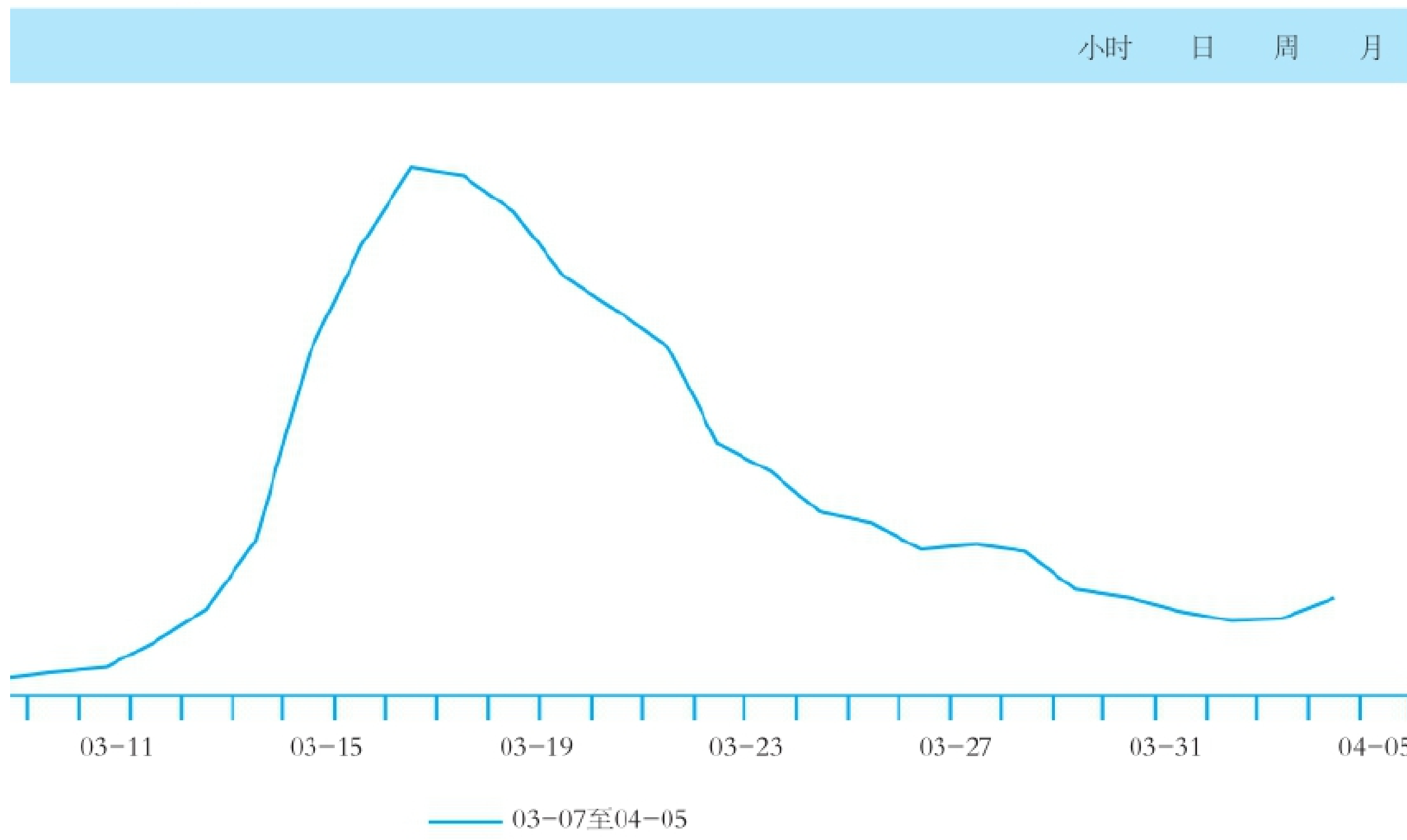



**图1－12足记安卓版客户端引爆期间每日新增激活下载的用户数曲线**


数据0307-0405：
小时
日
周
月
03-11
03-15
03-19
03-23
03-27
03-31
04-05
03-07至04-05

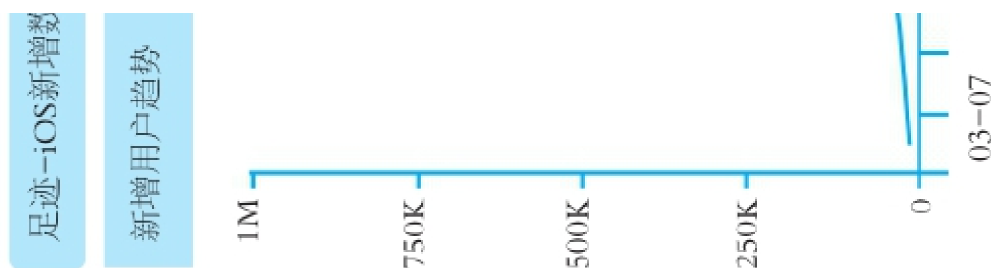



**图1－13足记苹果版客户端引爆期间每日新增激活下载的用户数曲线**

“大片模式”是指用户拍摄一张照片后，可以用这款应用制作出像电影大片一样风格的图片，并将之分享到社交网络中去。这个功能引发用户迅速增长，3天后（3月18日），每天新增用户超过150万。到21日时，足记总用户数达到1000万。此后数据才开始回落，到4月4日，足记总用户数超过1700万时，每日新增用户数维系在34万，已经进入下跌阶段。

在一定程度上来说，足记也没能逃脱“快衰”定律的影响，在一个月后开始步入激活用户数据回落阶段。只是，同期再查看其他一些基础数据，会对“快衰”有些新的理解。

用户将在足记中制作完成的照片，分享到微信朋友圈、新浪微博，这占据了93%以上的比例。实际数据无法查看分享至微信群和单独分享给某个好友的比例，如果可以，会发现分享到微信群中的比例或将占剩余5.62%中的大部分（如图1–14所示）。这些分享去向，都表明用户希望给更多好友看，显示出推动用户分享足记照片的诉求，是源于一个用户需求的基础状态：“塑造自己在他人眼中的形象”（“新”定律）。

在这个诉求之下，照片是最简单、用户使用和理解门槛最低的载体之一（“短”定律），过去美图秀秀、魔漫相机、脸萌等诸多应用陆

续崛起，足记也成为最新受益者之一。未来，这个诉求显然还将催生新的引爆应用。

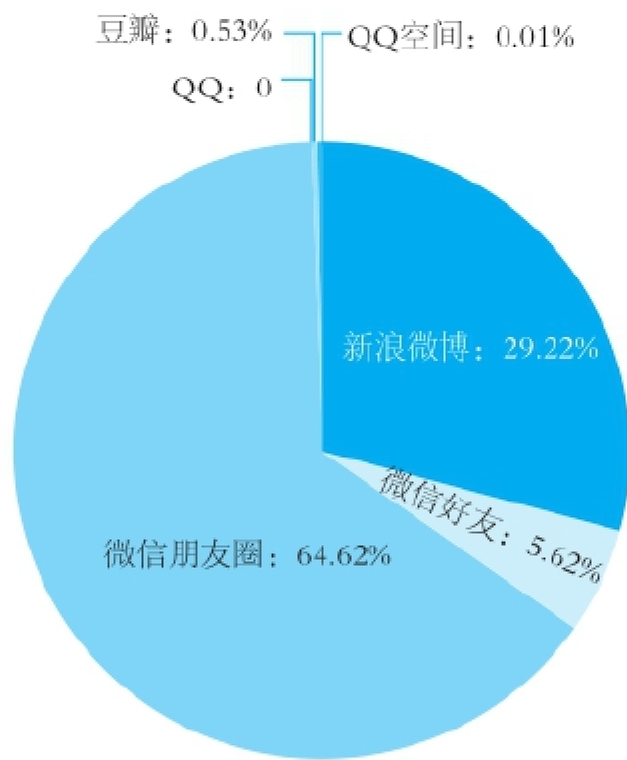



**图1–14 足记用户单日分享至不同社交网络的比例图**

留存是一个用户使用长度和频度的指标，即用户在下载激活后第二天仍然会回来使用、七天以后仍然在使用等等，是无线互联网公司日常最为关注的核心数据之一。表1–3中的数据显示出，引爆对用户留存产生了正向且积极的影响，尤其是一个非高频，不需要天天使用、一天内多次使用的服务。引爆后形成的用户讨论、好友多次分享的氛围（“好友”定律），都对用户留存和黏着，及使用次数产生了巨大影响。尤其是当海量人群迅速涌入时，一般会拉低各项留存数据，足记显然相反。甚至对应用在早期启动人群中测试时留存数据不理想这一结果做出了修正。

**表1–3 足记引爆前后，用户次日留存和七日留存的数据对比**

| 阶段 | 时间 | 次日留存 | 七日留存 |
| --- | --- | --- | --- |
| 引爆前 | 2 月 23 日 | 16.1% | 3.6% |
| | 2 月 24 日 | 17.7% | 3.9% |
| | 2 月 25 日 | 17.9% | 3.9% |
| 引爆中 | 3 月 13 日 | 46.3% | 14.4% |
| | 3 月 14 日 | 49.4% | 18.4% |
| | 3 月 15 日 | 44.8% | 15.8% |
| 引爆后 | 4 月 3 日 | 40.7% | 8% |
| | 4 月 4 日 | 38.5% | 10.6% |
| | 4 月 5 日 | 31.9% | 9.9% |

现实中，足记留存数据受到了服务器不稳定、APP闪退等因素干扰。当用户涌入过多时，足记一度服务器崩溃，导致用户无法使用和体验这款新兴应用，为了保证基础用户体验，足记关闭了其他一些功能，如搜索好友等，部分影响了用户的留存，及分享扩散后带来的用户新增数据。

这是小团队状态下引爆将面临的一个难题，即虽然可以面向海量用户提供服务，但提前做好服务器等资源的充足准备、迅速壮大团队都不现实。和“智猪博弈”一样，依赖于业界已有开放平台或云服务团队，来快速响应用户与流量大增的现状是一个现实之举。另一个参考来自围住神经猫团队，通过用100减去实际游戏中步数的方法，形成一条分享信息，本意是协助减少用户等待服务器计算的时间，结果降低了服务器承载的压力，免于崩溃之苦。降低用户成本也会为创业团队带来额外收益。

足记另一组全量数据分析，也显示出了引爆带来的稳定性（见表1–4）。

**表1–4 足记引爆中和引爆后，用户制作照片后分享到社交网络的比例**

|  | 时间 | 制作/分享比 |
|---|---|---|
| 引爆中 | 03–16 | 5.60% |
|  | 03–17 | 6.90% |
|  | 03–18 | 8.20% |
|  | 03–19 | 8.30% |
| 引爆后 | 04–02 | 5.9% |
|  | 04–03 | 5% |
|  | 04–04 | 5% |
|  | 04–05 | 5% |

这组数据显示出足记全部用户每天制作的所有照片中，每100张照片里会有多少会被分享到各大社交网络中去（见图1–14），也显示出引爆后的平衡稳定状态。我们无法获取引爆前的制作分享比，从相关数据中推测没有这么高，引爆显然拉升了制作分享比。现实中，单个用户会制作多张照片，最后选择感觉最好的一张分享到社交网络中去，因此，如果查看制作用户与分享用户数的比例，百分比还会上升数倍。

引爆后用户更加稳定。各项数据处于一个比较均衡的态势。上述基础数据（用户新增、分享去向、用户留存、制作分享比等），都和另一组基础数据紧密关联，即“分享”。社交化、希望充分利用社交网络获得用户、流量及品牌效应的服务和应用，前提之一都是通过用户将信息分享到各大社交网络中去，才能在“智猪博弈”中占据先机。

在“短”定律、“新”定律和“好友”定律联合作用下，无一例外会造成某一应用或事件的消息被大量分享到用户面前，即常说的“刷屏”。在促成引爆的同时，导致用户在社交网络中的信息流单调而枯燥，继而引起厌倦。因此，在一定程度上来说，这种枯燥揭示出引爆也是违反用户体验的，导致用户离开。甚至会反作用于社交平台本身。业界

可见，国内开心网的下滑虽存在诸多原因，部分和多个引爆应用诞生后，长时间无法提供更多更新的玩法、持续维系愉悦体验有关。

“快衰”定律强调“使用时间越短，衰减速度越快”，不仅仅是面向应用、玩法，也指提供愉悦体验、用户收益的时间长短及收益的新鲜感而言。用户使用这个新玩法，正是需要“塑造自己在他人眼中的形象”，需要让自己看起来和他人不一样。但当大家都是一样的“大片模式”，或者都使用某种其他应用、服务时，这种源自内心的“状态诉求”就消失了。因此导致制作新照片的数量趋于下降。此外，也和用户刚使用足记时将一段时间内的历史照片消耗完成，此后各种场景下拍摄的适合制作“大片模式”的照片匮乏有一定关联。

这两个原因都最终导致了分享数量的下降，继而再度影响对用户好友的吸引和影响开始下降（图1–14和表1–3），尤其拉低了新用户涌入等各项数据（图1–12和图1–13）。

从这些基础数据及图1–15可以看出，快衰的并非应用本身，而是分享的动力。继而接连影响了用户新增速度等关键数据。本书中释放的大部分引爆曲线，都是用户新增曲线，显示出衰退的是新用户增长速度。

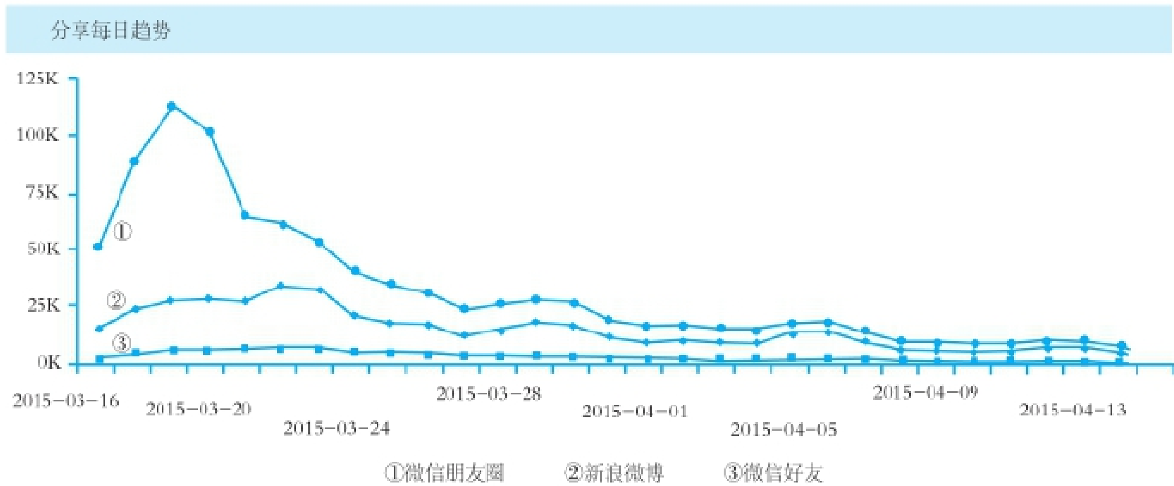


图1–15 足记用户引爆前后用户分享曲线

图1–8（魔漫相机的新用户增长曲线）中也提及，魔漫相机在快衰阶段，每天自然新增用户数量仍然惊人（大约每天30万），且进入2015年后有继续翘尾趋势。用户回归正常使用状态，制作、分享、回流及下载都趋向平稳，使产品进入了正常的运营、发展阶段。因此，引爆发生后，大部分希望长期运营的产品和服务，仍然要涉足和“积累势能曲线”一样的运营细节，即面向信息、关系链，以及与用户的互动环节做出大量优化与提升。

足记爆发的起始人群来自于摄影圈、电影圈，数据显示出引爆后用户留存比例提升，留下了更核心、更宝贵的用户人群。“快衰”背后，将促发用户寻找新玩法或者推动应用推出新玩法，再次激发“新”定律发生作用（一次引爆将带来更大引爆），新一轮循环再度开始。这时，进入新市场或者新玩法的推出，或者开始涉足产品各项细节的提升，直到势能累积，都会促发新的引爆点。

## 价值2亿美元的教训

2012年3月，大洋彼岸的社交游戏公司Zynga在与迪士尼的竞购中胜出，以2.1亿美元成功购得社交应用Draw Something。数月前上市的Zynga，以当时60亿美元的市值一跃成为全球最大的社交游戏公司。它依托Facebook快速发展，期望借助收购来巩固其行业地位，Draw Something恰恰是刚刚升起的社交游戏新星，在这款游戏中，用户进行涂鸦之后，可以发给好友，请他们来猜测自己画的是什么（《你画我猜》）。

2012年2月才发布的Draw Something，在50天内获得了5000万下载用户，其中前9天就获得了100万用户，是有史以来增速最快的应用，这个纪录直到2014年年底才被一款名为Quizup的游戏打破（前8天获得了100万用户）。

事后评估这个崛起速度，除了社交网络，移动浪潮带来的助力也不可小觑。Draw Something团队此前开发了很多面向个人计算机的游戏，效果并不理想，在行将倒闭之时，团队孤注一掷，开发了这款面向手机端的产品，没想到一触即发。这次崛起成为界定PC时代和手机时代的历史分水岭。因此，Zynga对Draw Something的并购备受业界关注，当时一些分析师估算，Draw Something如果过一段时间再出售，价格至少能达到8亿美元以上，言外之意，Zynga捡到了一个大便宜。确定并购完成后，Zynga的每日活跃用户数在原来5500万的基础上，新增了1460万。

不过，分析师估错了。这场并购在一周后就给Zynga带来了烦恼，Draw Something的用户数据掉头下跌，接下来的30天内，每日活跃用户数至少损失400万——是的，Draw Something是全球第一个刚进入社交网络就直接引爆的案例。整个业界都在羡慕地打量着这颗崛起的新星，没有想到背后还有一条“快衰”定律会迅速发挥作用，从引爆到衰退只有短短两个月的时间，Zynga在其最高点上买下了它。

2011年，Zynga进入中国市场，和腾讯展开了密切且深入的合作，那段时间里，我和Zynga开始了从商务谈判到产品入驻等一系列密切的接触，深知一直扎根于海外社交网络Facebook的Zynga对于强病毒式扩散属性的社交游戏有着深刻的认知。并购完成后，双方曾一度谈论起Draw Something进入中国市场后如何展开合作。他们对于这一点表示非常理解，“任何病毒式传播的游戏都会下跌，下跌速度取决于产品后续的功能点。”

但此前Zynga更多看到的是快速积累的产品曲线，从未遇见过一进入就引爆，成为全民皆知，短暂辉煌后即迅速下跌的产品，错误判断了形势——整个业界也是一样。

2015年1月，Zynga中国区前CEO田行智和我再度复盘了Draw Something表现出下跌趋势后，公司高管对于这一产品的讨论和思考，

几乎可以看作2亿美元买来的教训：

**一是简单玩法制约了用户的长期活跃度。相比其他游戏，Draw Something的玩法相对单一。一般来说，创新玩法对用户有着天然的吸引力（“新”定律），尽管在设计之初，Draw Something就考虑到了“常玩常新”这个思路，即用户每次画的作品都不一样，好友则从查看作品优劣和猜测结果的过程来实现互动。但过于简单的玩法导致用户长期动力不足，许多用户在没有新鲜感之后就不愿意再画。只是，这时应该增加更多新鲜玩法？还是让玩法更加简单？在用户数据开始下跌后，Draw Something发起了许多运营活动，并上线了一些应用新功能，希望能够留住用户。2013年4月， Draw Something 2再度发布，该版本新增了超过5000个新词、更多画图工具、社群功能，以及一种新的自由涂鸦模式。不过，好景不再，成功没有再度来临。**

**“这些运营活动和新版本增加的功能越来越复杂，都是给重度用户使用的。但实际上，用户流失首先是从轻度用户（指尝鲜用户，使用次数不多，仅体验少数几个功能）开始的。吸引他们的，不是更多的功能，而是体验变得更轻松、更简单，Draw Something2的做法却背道而驰。”这是当时高管会议上就此展开讨论时得出的结论之一。田行智说，大家因此吸取了一个教训：**

> “一定要分析清楚，一款社交应用的问题来自于什么样的用户行为，然后有针对性地解决这些问题。大多数时候，企业做产品是在开发一些企业自己想要的功能，而不是用户想要的功能。将社交应用做得更复杂是让它尽快死去的最好方式。”

**这个教训今天在很多移动互联网创业项目上都有着积极的参考意义。田行智说，Zynga开始意识到，当用户开始流失时，不增加功能而是开始削减功能或许会更好，因为这样留住了轻度用户。但是，“这是反逻辑的思维，而且有很大的风险。因为增加功能的时候，你可以选择已经在其他产品里验证过的功能，但削减功能的时候，参照物会少很多。在这种情况下，你会选择去增加看起来靠谱儿的功能，还是砍掉大家觉得还不错的功能？”二是产品的成功导致了自己的失败。用户在Draw Something上需要先画出一张图像，再邀请好友来猜测。在当时的媒体报道中，最为人津津乐道的就是每天这款应用分享出多少高质量的画作，炫耀行为吸引了更多的用户参与。不过，相对于其他产品和用户行为来说，画画儿仍是一件难度较高、消耗时间较多的事情，尤其是高质量的画作。“没想到许多高质量画作被分享后，反而让大部分普通用户的参与热情降低了。”田行智说，这无形中提升了用户参与成本，高质量画作“让大家感觉我不可能画得这么好，为什么还要去浪费时间？”。**

类似反问也出现在了《社交红利（修订升级版）》的一个场景中：

**从长篇博客到140字的微博，书写门槛的降低推动微博在诞生早期便吸引了诸多用户。但即便如此，微博依然被认为门槛还是高了点。微信产品经理张小龙在一次腾讯内部分享会上表示，部分用户依然能够将140字的微博写得非常精彩，这无形中会给其他用户带来心理压力。相比之下，看照片比阅读文字更直观，手机拍摄图片没有门槛，因此朋友圈更鼓励用户多发图片，简单配上一些文字就好，信息的状态比微博更“简单”和“轻量”。**

社交游戏乃至许多国民级的应用始终遵循“让最不懂的人都能会玩”的设计原则。因此对于群体心理的把握十分关注。在接下来的第二章第四节关于社群运营的描述中，我们将看到围绕“小池塘里的大鱼”（社会比较心理）展开的详细描述，即用户会在自己好友和周边人群中做出比较，以获得某种心理激励。就好像自己是小池塘里的一条大鱼。自我激励的获得是用户在某款产品中保持活跃的关键所在。过高的使用成本会阻碍用户在好友中自我激励的实现，这就好比要求一个有着200名粉丝的普通微博用户和李开复（粉丝数已经超过5000万）比拼粉丝数量，或者一个刚进入游戏的新手，系统直接让他去与终极大玩家对决一样，从而导致普通用户直接放弃。

Draw Something的走势打击了Zynga的信心。Draw Something 2失败后两个月，开发这款产品的子公司办公室被迫关闭。此后几年，Zynga对于大额并购行为非常谨慎，直到2014年1月，才再度出资5.27亿美元收购了英国移动游戏开发商NaturalMotion，这也是在这个开发商已经推出了多款成功游戏之后。

另一个更为深远的影响是，Zynga对新游戏的看法趋于保守，不再冒险推出新游戏种类或者输入新鲜血液。田行智谈到，从那时候开始，高层在批准新游戏时越发看重“有没有成功的先例”，而不是创新的玩法。因此Zynga游戏的整体开发逐渐倾向于所谓的“fast follow”（快速跟进），看到市场上一款新游戏获得成功之后，快速复制一款，试图利用强大的用户基础和推广能力来降低创新的风险。但这个

策略后来导致Zynga错失了占领移动游戏市场的机会，白白地浪费了当时 Zynga拥有的大批最优秀的游戏人才。许多人开始离职。

## 你懂我吗?

2013年5月，田行智离开Zynga，推出了自己的创业新产品“碰碰”，这是一款通过增加社交类小游戏来提高用户之间社交乐趣的应用。Draw Something和Zynga总体的经验给他以启发：如何创造出一款具有病毒性的社交应用，并且赋予这款应用长期生存能力?

答案来自于田行智和合伙人欧阳云共同的经验。欧阳云曾是腾讯战略部副总经理，对腾讯产品有着深刻的洞察。两人综合了Zynga和腾讯的经验，摸索出一条“碰碰”之路：用轻量级的病毒性小应用快速将用户吸引到一个完善的社交APP平台。两个部分各司其职：小应用轻便，快速推出、快速迭代来吸引用户；社交APP利用其强有力的功能在中长期留住用户，如一对一聊天游戏、群游戏、社区游戏、个性分析等。这两个部分的开发模式和思路截然不同。

自2014年6月发布至今，碰碰APP里已经推出了10多款社交小游戏，包括“你懂我吗？”、“真心话大冒险”、“趣味抢答”、“性格测试”、“粉丝世界杯”等。当然，这只占到创意池的一小部分。在公司内部，“碰碰”建立了一个创意池，员工可以基于两个前提提交创意：

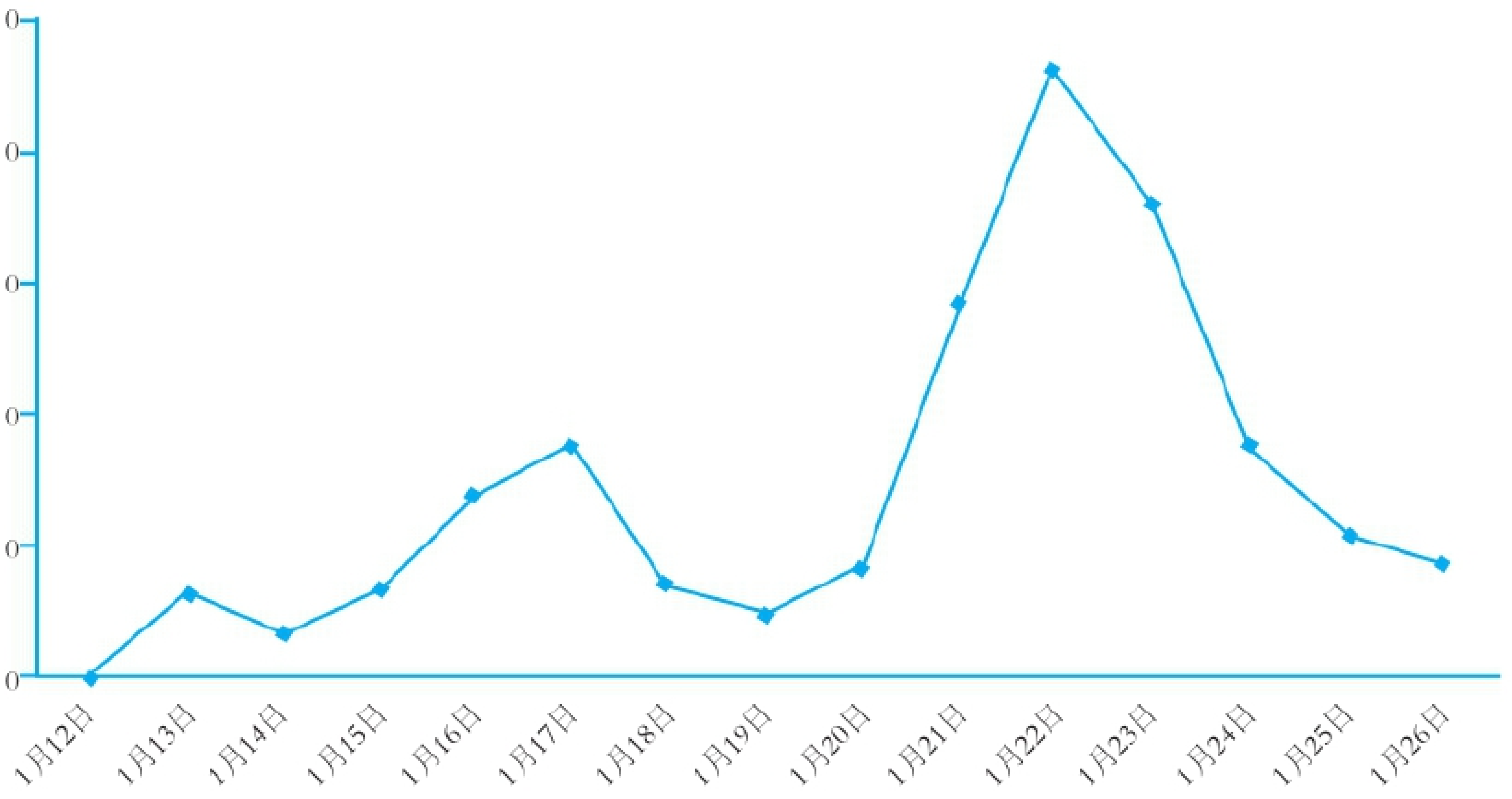
**1. 每个创意都要求有现实参照物。如果是员工的全新思路，就表明没有找到参照物。只有深刻理解参照物的成功之处，游戏才能具备成功的潜力。目前“碰碰”社交游戏的创意，很大一部分来自过去已经被验证过的小游戏，不管是线上还是线下。如果我们对业界略微熟悉一些，就会留意到“粉丝世界杯”的玩法源自往年雅虎PC上的比赛，“真心话大冒险”则是大家已经非常熟悉的线下游戏。**

**2. 游戏必须简单、可以和其他好友一起玩，尤其是“碰碰”以外的用户；这是病毒式扩散的核心来源，也是对第一条要求的社交化改造。**

员工提交创意后，产品经理会首先查看这个创意是否符合手机环境和社交环境，并简单用图画描述游戏的玩法，将它们放到用户群中

去观察，“碰碰”为此建立了数十个活跃用户群，来沟通和评估。只有群内用户特别喜欢的游戏，才会进入文档设计、产品评审乃至开发阶段。创意一旦被用户选中，技术人员可以在三周内提交试玩的原型版本。

河狸家版“你懂我吗？”用户自然增长数对比图，如图1–16所示。


0
0
0
0
0
0
1月12日
1月13日
1月14日
1月15日
1月16日
1月17日
1月18日
1月19日
1月20日
1月21日
1月22日
1月23日
1月24日
1月25日
1月26日

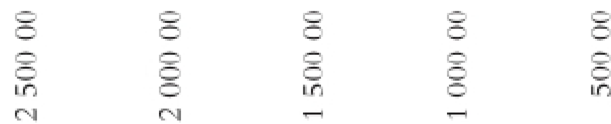



**图1－16 河狸家版“你懂我吗？”用户自然增长数据图**

“碰碰”APP在2014年的6月份开始上线，其“粉丝世界杯”作为第一款病毒性应用，为“碰碰”带来了第100万个用户。解决了移动应用最为重要的冷启动难题。在这款游戏结束病毒式增长高峰后，“你懂我吗”和其他的小游戏陆陆续续带来了更多的用户，验证了以轻社交应用带动重APP增长的策略。

不过，如Draw Something这种全球知名的病毒式扩散游戏，及本书中所提及的诸多引爆案例，什么主题和什么时间能够爆发，几乎无法准确预估，连背后的开发团队和企业也无法预知。这些方法论更多像是参照标尺。“碰碰”社交小游戏也同样如此。于是，“碰碰”尝试通过联合品牌合作的形式来延续已经引爆的小游戏的生命周期。

由于“碰碰”以自身的轻应用带动了APP的成功，其他一些商家也开始和“碰碰”接触，希望借助“碰碰”游戏的强病毒性推广自己的产品。这其中便有河狸家。碰碰和河狸家讨论合作主要是基于以下几点原因：第一，河狸家的用户是女性，尤其是在做美甲的时候，有大量闲暇时间玩手机；第二，河狸家有实实在在的服务可以提供给碰碰的用户；第三，河狸家作为新品牌需要提高品牌知名度。

2014年11月，双方开始以“你懂我吗”开始合作，推出了一款为河狸家定制的游戏版本。游戏延续原来的逻辑，即用户列出部分关于自己喜好的问题请好友回答，以评估好友对自己的“知心度”。

计划中，双方也准备利用各自的APP、公众账号及外部新闻资源进行推广。只是尚没有展开，就发现后台已经涌入了近30万用户。原来在产品测试时，一位工作人员将应用结果分享到朋友圈，没想到，

自此启动了应用的自我传播，最高一天吸引了超过200万独立用户参与。在对这些用户数据进行分析时，田行智看到，用户传播层次最深达到16度（好友定律发生作用）。

这时，我们再回看魔漫与脸萌新用户增长曲线时，会看到对方因为进入国际市场而拉起了数个新高峰。碰碰则通过商务合作，将已经进入快衰期的应用，推广到定位截然不同的合作伙伴的用户人群中去，再度实现引爆。

有时，引爆带来应用和信息同质化，会影响用户在社交网络中的体验，而各种想法在不同人群中验证，反而有利于维持用户的活跃度。

# 第二章
# 逆转快衰曲线

“快衰”定律的本意并非限定社交网络所释放的红利；相反，它提供了许多令人意想不到的角度来帮助创业者和企业更好地理解社交网络。在这些新角度下，我们看到了“短”定律、“新”定律和“好友”定律再度在不同场景下发挥新作用。比如，它们如何通过社群来帮助产品走出快衰趋势。

## 01
# 快衰后的三种对策

符合起点即引爆特征的曲线，并不仅仅是名动一时的应用，也包含了许多文章、活动，乃至在后续章节中我们将作为重点研究对象的“七天应用”。引爆与引爆不同，如果只是笼统地说“快衰”有些不合适。从应用/服务与用户之间的关系来看，引爆的案例实际上走出了各自不同的曲线风格，并由此衍生了合作伙伴们不同的对策。

### 走势与对策一：肥尾

许多小应用、小游戏及小活动受“快衰”定律的影响最大，数据陡起之后必然伴随着短时间内的迅速衰落。这正是许多业内人士认为“现象级产品”最集中的领域。不过，开发者并不认为数据真的会一衰到底。

**“起点即引爆点”应用都存在着一根巨大的“肥尾”：**应用在度过高峰期后，其曲线会快速下行，但在很长一段时间内都有用户在使用，且随着分享扩散到新的人群和领域，还会再度拉升起新的峰值。曲线就像一条肥大的长尾巴。这个说法引自《长尾理论》，在社交中，肥尾对各大合作伙伴、公众账号来说非常普遍。无数迅速上升的应用曲线所累积的肥尾拉升了各项关键数据。

参看微信公众账号“小红书”的曲线，这个团队的微信公众账号只有15万订阅用户，但依靠每天一篇精彩的高分享率文章，带来了每日200万左右的用户打开阅读量。如果我们将目光从一个应用上，转向这个团队开发的多个应用上，会看到类似这样简单的累积计算：每天都在不断推出新应用和新玩法。就像是网络媒体每天发布新闻资讯那

样，当天的新闻固然能带来主要的流量，但历史长尾流量累积起来也十分惊人。不断崛起的曲线，会累积更多的活跃用户数。

对于个人开发者而言，多个应用所累积下来的丰厚长尾流量是他们得以获利的基础。这意味着，如果开发时间足够短，变成每天都有一款应用推出，每天都会拉出一个数据高点，那么每天的数据将直接从高点连成一体，就会如图2–1所示：

根据图2–1，我们可以这样理解：所有文章（应用）每天都在为一个账号（开发者/企业）源源不断地贡献着用户和流量。每天所获得的流量和用户、大部分订单，都由最近的7篇文章或者7个应用、活动构成。偶尔有某一两款应用或者文章的表现超过平均水平，拉出一个新的爆发高峰，就是在引爆之上再度引发新的引爆。



最高值：22.9万
2013-09-02
2013-09-14
2013-09-26
2013-10-08
2013-10-20
2013-11-01
2013-11-13
2013-11-25
2013-12-07
2013-12-19
2013-12-31
2014-01-12
2014-01-24
2014-02-05
2014-02-17
2014-03-01
2014-03-13
2014-03-25
2014-04-06
2014-04-18
2014-04-30
2014-05-12
2014-05-24
2014-06-05
2014-06-17
2014-06-29
2014-07-11
2014-07-23
2014-08-04
2014-08-16
2014-08-28
2014-09-09
2014-09-21
2014-10-13
2014-10-15

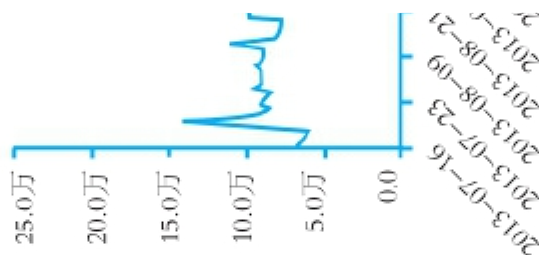



**图2-1**

**采用肥尾效应及建立在这个基础上“累积”流量做法的**，首先是公众账号及以账号为依托的创业团队，如我们将在下一章中看到的荣昌e袋洗。团队取信息轻而流动的特点，通过分享带来强劲的流动，每天都可以带来显著的用户与流量。在富信息（业界习惯称之为信息Rich化（富消息化），指技术升级如HTML5页面的引入，用户发出的信息变得不仅仅是文字和图片、网页链接本身，还可以承载更多内容，最终，信息变成应用或游戏、服务本身）的作用下，这种流动会取得更为惊人的效果。

有时，引爆应用会导致社交网络中信息的同质化，当大量类似信息像被“刷屏”一样出现在用户眼前时，反而令用户失去了娱乐兴趣。因此，维持无数小范围、小群体，依靠小引爆所累积的流量，不仅能获得同样惊人的效果，也能避免用户厌倦。碰碰**“用轻量级病毒性小应用来快速将用户吸引到一个完善的社交APP平台”的做法**，是这一对策下的使用方式。对不同病毒性小应用的多角度试探，还为国民级应用的诞生打好试探基础。

类似的小群体、小引爆思路，又继续往前发展，我们将在接下来的管理章节中看到其对企业管理产生的影响。

## 走势与对策二：复制

疯狂猜图团队后续推出了“疯狂猜歌”、“疯狂来往”、“疯狂来找钱”等多款新游戏。仅“疯狂来找钱”一款，就在推出后的一天之内凭借

社交分享力，冲到了苹果应用商店游戏榜的前三名，也是典型的“起点即引爆点”案例。这是一种复制能力的做法。

所谓复制，是指团队对于用户在社交中所处状态的理解，如“希望愉悦地消磨时间”等，不断结合新变化，将其整合到新产品中去。小团队零成本状态则利于在“复制”的过程中准确地校准用户在社交中的状态。

在这类引爆中，用户可以在社交网络中体验某款游戏的核心环节（利用H5技术），即使不用下载也能实现后续的传播和扩散。引爆在用户和更“重度”服务之间搭建了一座桥梁，筛选和引导目标用户沉淀下来。具体表现为应用下载数量提升、注册用户数量增长等。“复制”的另一种含义是“深度”，即通过某一款应用将用户吸引过来，再通过更多优秀的应用使用户持续使用下去。

某个人开发者在一年中的回流曲线如图2–2所示。

单个应用毫无疑问都会受到“快衰”定律的影响，在迅速崛起后又迅速下滑。不过，个人开发者几乎每周都会推出新应用，由此不断出现新的数据高峰。因此，仅看一款应用的曲线毫无意义。如果仔细观摩其中一人在一年内推出的全部应用的数据曲线，会看到它们呈现出以下特点：

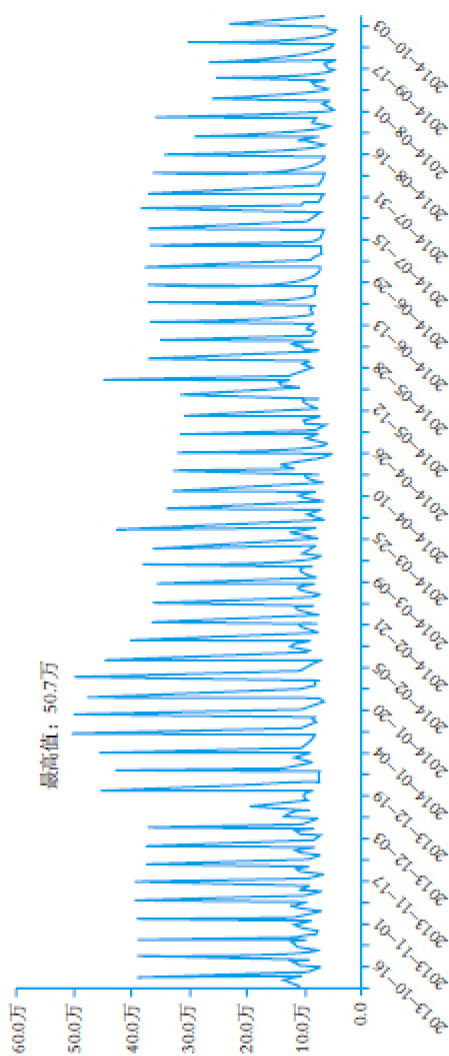



**图2–2某个人开发者在一年中的回流曲线**

注： 某个人开发者在一年中的回流曲线，呈现出非常强的规律性。一般个人开发者会在一段较短的时间内开发出特定应用，几乎每周都会推出新的应用。

这是社交网络开放平台中最常见的应用状态，即大部分应用连主题都没有变化，我们常常看到这样的局面：一款应用在某一开发者名下存活了7天（也就是七天应用），被20万~30万用户体验，然后就被“浪费”掉了。几天后，类似的主题的应用会出现在其他开发者的列

表中，同一开发者也会更换另一个主题，但以类似的玩法继续推出。我们将会在第三章中看到优秀的“七天应用”是如何诞生的。

从开放平台的数据可见，很少有迅速崛起之后就直接衰减到一蹶不振的团队——在社交网络中，许多是以“小个体”团队的状态而存在，并非仅仅一款应用。对于团队而言，能够接触到千万、百万用户的能力会被不断复制，他们依然可以在后续的应用中达到同样的用户数据高度。引爆会带来更大的引爆，这正是能力复制的结果。只是相比于“走势与对策一”，这里的开发周期是以“周”计，而非以“天”计。

## 走势与对策三：频度和宽度

在前面两个对策和曲线走势中，我们留意到产品的上线周期以“天”和“周”来计算，相比之前有所缩短。过去的一款应用，其上线周期至少以“年”或“月”来计算，到了现在，兴起和衰落的周期已经变得非常短。开发者能否在“快周期”内迅速完成市场试探，并实现崛起就变得非常重要。

**因此，“引爆”对于创业者而言，能够和腾讯、百度、阿里巴巴一样同时触及亿万用户，为千万以上的活跃用户提供海量服务，是一种非常珍贵的能力。**这种能力也开始走出了第三种曲线趋势。我们在魔漫相机、脸萌这样的合作伙伴身上看到了这一点。任晓倩这样叙述魔漫相机的表现：普通大众并不是每天都想着要一幅漫画，但人们心中一定会在某个时刻想要一张。她将其称为“高价值、低频度、宽广度”。

这类应用在迅速崛起成为国民级应用后，用户会稳定在一定的数量级之上，也会通过用户的分享、新产品的迭代、素材的更新而不断吸引老用户。在过去的时间里，魔漫相机不断以推出新版，在应用中增加新玩法、新模板的方式，吸引更多新老用户下载。同时，在用户对制作的新作品感到欣喜并与人分享的过程中，再度启动新的增长循环。回顾一下这几家应用的真实曲线可以看出，正是由于进入了不同的国家和区域市场，数个增长高峰也随之而来。下跌之后，每日新增

激活用户数仍然处于20万~30万量级。这远非“快衰”状态，已经稳定在优秀应用之列。只是因为快衰特征，让大家忽略了后续的数据。

据田行智回忆，Draw Something在下跌之初，如果不采取Draw 2增加大量新功能的做法，而是有针对性地提高社交性，降低门槛，让不会画画儿的人也能够玩得更好，能够更好地聊天和社交，也许能够稳定住用户量。“一个单一的轻量级游戏，用户不会玩太久，但如果能够把这些用户沉淀到一个平台里，他们就可以玩很长一段时间”。

微信红包也可以看作类似风格的代表。自2014年春节期间火爆之后，人们很容易想到红包适合在春节期间使用，场景不足使微信红包的后续使用量大幅下滑。很快，微信红包便找到了滴滴打车、大众点评等使用场景，用户在享受完服务之后，可以分享一个红包给好友，在下次打车时可以抵消一部分费用。打车红包增加了用户黏度，还成为新增用户的主要途径和渠道之一。

相比于不断开发新应用，宽度走势通过触及新场景、新人群来吸引和黏着用户。改善产品宽度成为目前单个产品摆脱“快衰”定律魔咒最有效的方式之一。在稍后的“接触点”章节中，我们会看到长连接这个观点，这或许能提供借鉴。宽度的改变在此前“定义用户状态”中已然看到，**从某种程度上来看，快衰定律并不是制约着应用和服务的发展，而是从不同的层面推动合作伙伴在频度或者宽度上找到新的突破点。**如图2–3所示。

宽度走势令创业团队看到“连接”的价值，用户通过信息感知到了服务的本质并被吸引转化。比如用户在微信打车红包中强化了对打车应用的记忆、在朋友分享的信息中产生了制作漫画照片的诉求等。在这样的走势特点之下，我们看到了轻量小应用升级成为优秀国民级应用的可能。

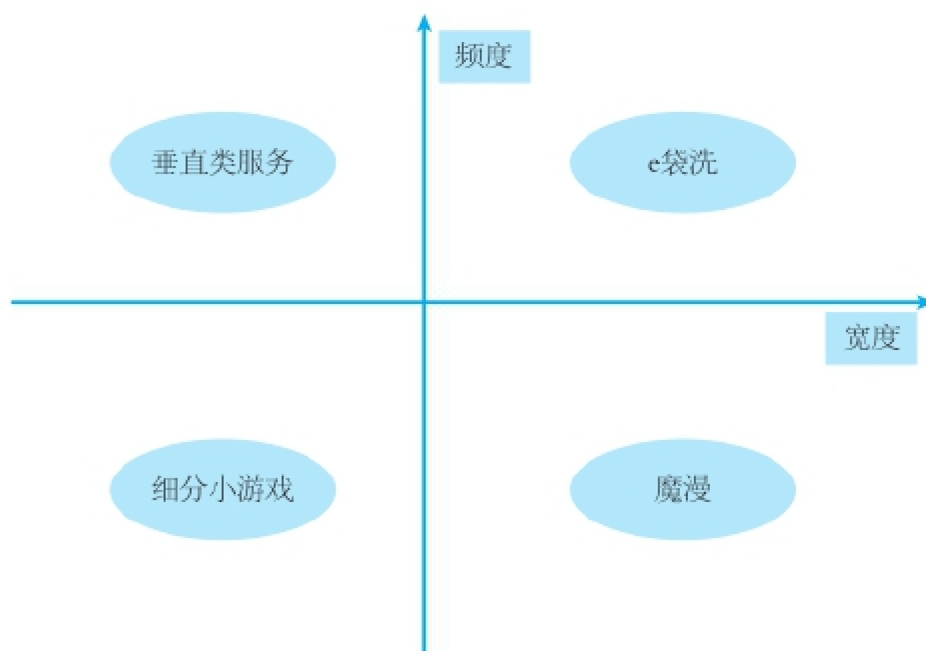



**图2–3**

在充分利用“肥尾”和“复制”对策的团队中，由于产品开发周期相对较短，如果对应用和服务展开迭代维护，其时间成本反而会超过开发一款新应用或新服务的成本，因此，除去简单、必要测试性质的修改微调，许多创业团队和开发者大多选择不维护。如确有必要，团队会重新开发一款同一主题的应用/服务。侧重“宽度”的团队，则会非常重视迭代更新。

这三种引爆后的曲线走势与对策，都为后来更多传统企业“重”服务的进入提供了许多借鉴。社交网络提供的视野与思考角度，已然不是关注单一应用的曲线走势。引爆定律及快速为海量用户提供服务的能力，为企业乃至小个体开启了新的通道。很快，基于这三种对策的思考将和其他特征一起，综合反映在产品的开发模式、运营管理和企业生存状态等方面。在后续的章节中，我们将讨论到这些变化。

# 02
# 连接点：和社交融合的开始

2014年夏天的一个傍晚，我和妻子在小区内散步，一位地面推广人员递给我一张传单和一个环保袋，传单上面写着用户可以花99元干洗一袋衣服，不管里面塞进了多少件衣服。这引起了我们的兴趣。干洗衣服是我们经常使用的服务之一。社区内步行10分钟有两家不同品牌的连锁洗衣店，不过，每次取送衣物会有一些小麻烦，工作忙碌的我们总是无法按时取送，甚至会等上一周或半个月。另外，干洗价格略高，有时也使我们放弃送洗部分衣物。地面推广人员告诉我们，只需使用微信公众账号下单，就会有工作人员上门取送衣物。

我们在几天后尝试下单。一开始，妻子只是将袋子装满，上门取衣物的工作人员鼓励她再多放几件，并告知最终的价格不会有变化。发布在公众账号的文章写道，这家服务商通过“袋王”大赛等游戏和活动，不断鼓励用户采用各种方式在一个袋子中装下更多的待洗衣物。这项服务叫“荣昌e袋洗”，是一家品牌连锁洗衣店新推出的试点服务。

几周后，我和这家服务提供商的创始人陆文勇聊起这个业务的相关思路。陆文勇这样定义这项服务：在家居服务中，洗衣是唯一可以将加工和服务环节放到室外去做的事情。洗衣过程也是最标准的服务：取走待洗衣物、洗好再将衣服送回来。仅在北京，每天至少有10万人次在使用干洗业务，用户需求和状态大部分和我类似：并不是每个用户都有时间取送衣服（到店麻烦）、现场检查衣服和按件计价（价格困扰）。价格困扰总是最好解决的，但潜藏在背后的真实诉求却有些难以琢磨。陆文勇认为，用户更在乎自己的时间和自由，因此，其服务的一个定位理念是“让人们能把更多的时间留给自己”。

现在，要考虑如何切入市场了。当下，大部分创业团队大多选择做移动应用（APP），e袋洗最初选择使用微信公众账号切入。这其实是一个被动的选择，当时的团队没有足够的APP开发能力，但人人都有微信号。此外，业务启动时是2013年年底，对于洗衣业务来说正是市场淡季，这时推广APP和留存用户的成本都会比较高。相对来说，采用微信公众账号就简单很多。需要时账号可以随时出现在用户面前。因此团队选择通过开通微信公众账号的方式先把服务打通，再考虑开发APP。

采用"账号"作为试点后，陆文勇发现了过去被忽略的东西：当一名使用完这项服务的用户看到其他邻居、好友还在采取将衣物送去干洗店的方式时，会主动做出推荐。APP信息想要触及用户总是存在许多障碍，而一旦用户"订阅"了公众账号，则每周甚至每天都可以通过信息来影响用户。相比于APP，社交账号是最便利的分享与推荐手段。

O2O领域创业公司、专注上门提供推拿服务的"功夫熊"，也采取了类似先在公众账号中打通服务，再后续跟进开发APP的做法。创始人王润的体会是，服务上线后需要不断摸索调整，社交账号可以迅速实现更新，不存在老版本升级等遗留问题；扫码关注账号比下载APP要更方便，大部分用户只有在消除了对服务的顾虑后，才会开始下载APP。

e袋洗经常会在账号中开展一些活动，如借助热点事件，或比比谁能在干洗袋中装下更多衣服。在一次比赛中，一名用户成功塞下了124件衣物，这样的活动带来了娱乐和社交扩散效果。通过这些活动，团队不断和用户发生联系。在这样的背景下，半年内，e袋洗公众账号获得了30万订阅用户，每天有超过3000单共2万件衣物的干洗业务通过账号下单。

账号背后是传统领域已经具备的能力移植与升级。荣昌将各个区域的洗衣资源（洗衣店）整合进来。一般情况下，一家洗衣店（包括线下加盟商）每天最大洗衣能力为300件衣物，而现实中最多只能洗大约100件。e袋洗将承接的订单转移到这些店面，消耗冗余的洗衣能力。甚至，还可以将这些汇聚起来的衣物集中送到城市周边的洗衣工厂，在降低成本之余，也改变了干洗店的布局。

在这个案例中，我们看到了一个连通传统洗衣业务与社交网络的“连接点”。

在之前的叙述中，我们回避了“连接”这个关键词。阅读和思考都无法回避当下的环境，整理知识和思考也是一样。人和设备，人和关系，人和服务之间在不断发生连接，尤其是在微信提出“连接一切”这个思路之后，“连接”已经成为互联网中讨论最多的词汇之一，业界对于连接的理解和讨论迅速扩张和深入。在这里，我们不再花费时间研究这个关键词，而是将目光仅仅放到“连接点”上。

“连接点”依然是引申自微信的概念，微信将自己称为一种生活方式。在传统的商业世界里，生活方式是各大公司在进行市场传播和广告宣传时最常采用的关键词之一。不同生活方式之间，不同产品之间，将会如何连接到一起？我们有时会想象，两种生活方式之间会有一个巨大的交集，哪怕是简单的品牌合作或商务合作，彼此都能获得巨大的助益。

但现实往往并非如此，传统“生活方式”有时无法适应24小时实时在线、关系链影响决策，以及“粉尘化”的社交环境。对于大部分企业而言，需要考虑的并非是否要和包括微信在内的社交网络连接，而是从哪个需求点切入这个问题。

智猪博弈显示，微信中火爆的应用和服务，其实是依靠消耗时间池子（社交网络）里的时间来生存。这些小应用和服务需要成为社交

网络的一部分。那么，这个小产品能否既是微信的一部分，也是传统业务的一部分？

答案不言而喻。就像两个貌似不相关的产业和领域，在“轻”和“重”之间，可以找到一个非常巧妙的连接点，从而实现用户在社交网络和自己服务中的流动。这个切入的连接点，就是企业和创业团队需要寻找的。因此，这种连接点往往真的就像一个点一样存在，将两个彼此相隔的圆，通过一个点连接到一起。

## 在“小“中寻找连接点

e袋洗选择用微信公众账号作为用户与服务的“连接点”，看似一个意外收获。在社交中，这样的“小”账号却是常态。在“短”定律一节中，我们已经看到了小团队在社交网络中的成本优势。越来越“懒”、越来越依赖好友决策的用户，很难再花费更多的时间去尝试烦琐的服务。“小”的另一种体现，是将服务拆分，连接到社交网络中，连接点恰恰是这种优势的体现。拆分服务，或者找到合适的接入社交网络的小切口，就成了第一个关口。因此，成为e袋洗和微信之间连接点的，可能是“让人们能有自己的更多时间”这个定位。

**在“连接点”中，让企业变“小”的诉求开始出现。**“一九法则”中有一个无法忽略的前提，就是在“某一细分领域”，显然，用户无法及时理解并使用过于庞大的诉求和过多的功能，这也将迫使应用或服务必须以细分的状态快速增长。

有一次我应邀和一家电视台举行会议，对方期望从社交网络中获得年轻用户群体对其节目的关注。在预先构想的方案中，重点是充分利用微信公众账号。我们打开账号后看到，这家电视台的运营部门，将自己旗下的电视节目，几乎都放置在公众账号的菜单栏中。举行这次会议前，电视台已经运行账号一段时间了，并为此投入了一个专职团队，只是数据仍不理想，仅获得了数千订阅用户。

类似的会议与企业的焦虑状态相当普遍。通常在平台上观察传统企业会看到一个常见的现象：许多预期将会非常成功的活动或应用，在正式启动后却不温不火，表现差强人意。面对社交网络这样巨大的洪流，却不知道通过什么样的方式切入和调整。企业被悬在了是否要继续投入还是暂时中止的两难当中。

甚至，平台方自己也会面临类似的困境。在与合作伙伴展开的活动中，投入的资源与结果往往不成正比，预想的火爆场面始终没有出现。将大部分案例一一查看后，我们能看到最简单和最直接的结论：应用或活动的推出是围绕着企业自身的诉求进行的，承载的功能与服务太多。

企业往往希望将现有业务（或所有诉求）一股脑儿地迁移到社交网络上来，完全挤入一个公众账号（或者一次活动）之中。这和传统企业希望进入社交网络所面临的状态非常类似。在过去，我们接到许多来自传统产业的合作伙伴的邀请，希望我们参与他们某一项与社交网络业务合作的讨论，其中多半存在类似情况。

现实中，用户以粉尘化的沟通方式否决了类似做法。用户需要的显然不是一项完整的服务，而是实时响应、碎片化的服务。和廉价娱乐一样，用户希望用几秒钟甚至更短的时间就能获得服务。这就要求，连接企业与社交网络中用户的那个点，是一个易于理解、寻找和上手的小切口。通过这个点，将原有的服务与新的社交世界串联起来。

《美丽阅读》CEO、前《南方周末》新媒体首席运营官吴蔚，也会经常会遇到类似的咨询和探讨，他甚至主张，传统企业迁移向社交网络时，要尽量排除一切可能阻碍的因素。“如果可能，最好连品牌都放弃或者弱化”，过去品牌所产生的理解和印象、服务提供方式，以及思考、运营方式，无形中就成为阻碍。“用好商品和好创意把人吸引进来，足够快的速度会排除掉同业竞争对手和对这一类业务无好感的用

户，以及对你的品牌有成见而不传播的那些人”，剩下的就是足够优秀的大节点用户。他们会帮助吸引来更多的目标人群。吴蔚建议用减法来找到那个切点。

这种“小”，甚至需要将自己融合到一条信息中去。在引爆曲线的走势对策中，信息用作账号之外最常见的“连接”选项。在社交网络的发展历程中，信息的自我进化一直是一个隐形而又重要的观测标杆。我们在微博时代就曾看到，一条原本只是寥寥几句文字加上图片、网页链接的信息，开始变成应用本身、游戏本身，或者是某一项服务。这是信息通过“Rich化”实现了自己更大的承载。业界有时也称之为“轻APP”，在服务的获取与转化上都要更为便利。

微信时代将这些可能向用户推进了一步。尤其以“微信红包”作为一个开端。这个小小的红包，既是一条信息，也是一项庞大而严谨的金融服务。此后，微信更加旗帜鲜明地提出了“转账及消息”这样的口号。信息通过自己的进化和升级，扮演了连接用户与服务之间，服务与社交之间的天然切入点。比如滴滴打车在后续的时间里成功借助这项小功能，实现了自己的大范围推广和扩散。甚至，信息的分享本身，也发挥了连接点的作用，用户从好友分享的结果中体验到了应用的新奇，从而前来下载和体验应用。

## 连接点不仅要考虑用户状态，也要考虑企业状态

汽车品牌销售一直以来非常注重以下两方面内容：潜客营销和保客营销。潜客是指“计划将要购车的用户”（新用户），保客是指“已经购买过这一品牌汽车的用户”（老用户）。过去，汽车公司营销一直集中在潜客领域，即采取品牌广告的方式，通过“媒体”这个中介获得用户的关注、点击。保客领域则少有作为，原因是缺乏有效的途径与用户进行联系和沟通。

传统企业一直以来都面临类似的困惑，即依靠广告投放获得部分用户，在销售完成后很难再次留存用户，除非投放广告继续获得新用户。貌似庞大的用户数，实际上是曾经的销售数，无法对未来产生持续的推动力，如何将这些数量庞大的老用户重新汇聚起来，是企业一直希望优化的方向。

2014年11月20日，东风日产启动一场促销活动，在微信中向所有车主发放优惠券，只要购买东风日产指定车型（共有12款车型参加活动）时出示该优惠券，就能获得一份价值2500元的汽车用品和服务礼包。

在12年的发展历程中，东风日产实际销售车辆超过600万辆，但过去一旦销售完成，就和车主不再联系，正是这一典型困境。这次活动希望汇聚老用户，以建立长期联系的基础。其实，自微博在中国市场兴盛以来，大部分企业看到了“Follow”（不同社交网络分别称之为“关注、订阅、收听”等）这个动作的价值，即可以在社交网络中和用户长期维系联系、长期互动并产生影响。

早期方案讨论一直围绕“价格”展开，“在中国汽车市场上，所有用户买车都要讨价还价，这已经成为一种常态。因此我们从价格的角度来推进方案，比较符合用户需求。这是让所有人最容易接受的方案。”活动负责人宫涛说，他于2014年10月加盟东风日产。该方案一开始计划直接给用户优惠2500元。后来因为担心冲击到市场价格，便改成赠送价值2500元的礼包。

经过12天的细节讨论及筹备，活动正式启动，东风日产将全国经销商、广告宣传渠道、线上渠道等资源集中释放。用户需先行关注东风日产微信账号。优惠券既允许用户自己使用，也可以分享给好友。甚至允许用户决定购车后临时领取优惠券。

不过，活动前10天效果平平，用户没有预想中热情。运营团队调整运营细节。第一周不少4S专营店没有参与进来，团队转而有意识地支持部分专营店，通过数据来刺激观望者。

以广州为例，东风日产在广州有20家4S店，在所有广告宣传基本一致的前提下，有的店获得了几十个新车订单，有的店则没有订单。从第二周开始，专营店的参与数量大幅上升。活动细节在第三周开始调整（12月7日），此前规则要求用户领取优惠券时需要填写车型喜好、价位等信息，刚启动活动时，东风日产会向每位用户同时下发12个车型的优惠券各一张，团队留意到，过多的优惠券反而不利于用户使用和分享。

因此，调整为下发符合用户购买价位三种车型优惠券各一张。经过这次调整，活动的各项数据曲线才画出了快速上升的轨迹。

活动自2014年11月20日开始，至12月31日结束，40天的运营期间共有819家专营店参与活动，352795人领走122万张优惠券。实际用户到店量与新增意向客户数比预计增加38%，实际订单量比预计增加了28%，交车量增加了12%。实际买车核销4.78万辆（该数据和图2–4略有不符，图中使用优惠券购车数为49234辆，其中部分为测试流程所得数据产生的差距，最终统计时被去除）。




**图2–4 东风日产促销活动数据统计图**

活动的另一大收获是企业微信服务账号用户由58万增加到83万，其中11万人被清晰识别为东风日产车主，企业与用户长期联系的建立，为后续的社交接触奠定了基础。数据显示出，实际拐点正是从第三周活动细节调整开始的。

明确连接点和用户在社交中的状态息息相关，获得收益是其中一个重要出发点。在“短”定律中可见，用户参与活动期望收益和他的投入的意愿成正比，收益越大（或带给朋友的收益越大），用户越愿意明确投入。

东风日产此次活动策划的出发点只考虑了“价格”这个唯一因素，将之作为打通线上和线下的连接点，而在具体操作过程中，成本和收益的考量仍体现在细节之中，如一股脑儿下发12个车型的优惠券，明显不如“符合用户购买价位三种车型优惠券各一张”，后者让用户的选择成本更低廉，也更适应用户在社交网络中的状态。

希望节省更多时间也是常见的社交状态。虽然e袋洗在用户调研过程中看到用户面临着价格困扰和到店麻烦的问题，但陆文勇对连接点

的选定则是从释放用户的时间，随时唤起微信账号这个细节入手：用户可以不用再来往洗衣店，从而挤出更多休闲娱乐的时间，账号在这里成了用户与e袋洗之间便利的客服工具。为此，e袋洗还形成了每个月在账号中开展活动的运营习惯，以此来增加和用户的接触频次。用户只需要通过账号就可以获得当下活动信息、联系工作人员取送衣物。

我们在小米公司和招商银行的公众账号运营中也看到了类似做法，小米每个月都会开展大规模的运营活动，吸引超过20万以上用户参与。招商银行则通过账号提供客服工作，避免了用户电话开卡、收取纸质邮件等麻烦。

在上述企业连接点的构建过程中，客服与运营活动被充分地纳入进来。公众账号本来就方便提供客户服务，推动信息扩散。东风日产活动则将现实中各个渠道的广告和运营资源纳入进来，尤其是线下4S店资源。社交网络从来就不是孤立的存在，而是和各个渠道、各种资源、各种方式紧密地联系在一起的。企业曾经在搜索引擎、博客、论坛、媒体等领域做出的投入，会再次被有效地组合在一起。

宫涛认为， 传统企业汇聚用户效果差异，最核心的问题是其他资源所扮演的角色及执行问题。“在O2O领域，尤其是在传统企业（渠道管理）中，任你线上再好，如果线下执行不到位，仍然无法达成目标。”

连接点也会有许多巧妙的方式，小游戏有时也会扮演连接工具。如“围住神经猫”这款给业界留下了深刻印象的小游戏，制作出发点不过是团队希望通过它在微信上获得一些订阅用户。

## 应用与应用的连接

连接点的寻找与确定，将使更大的连接成为可能。陆文勇在小区邻居上门取送衣物这个过程中看到了一个趋势，即e袋洗聚焦小区服务提供能力，在此基础上，更多小区内的服务可以不断嫁接进来。2014年下半年，e袋洗在部分区域测试推出空调清洗业务，测试期间每天的下单量超过100人次。

通过这样的测试，陆文勇将e袋洗的关键节点分为三个："推广"、"取送"和"洗衣"。每个环节都允许用户和商家自由接入。

推广和取送环节面向的是小区用户：如果能为e袋洗带来一名新用户，就能获得1元，代为取送物则一次可以获得5~10元。平时，e袋洗多采用社交传播和线下推广结合的方式，推广环节的开放不仅仅提高了推广的速度，还降低了取送成本。陆文勇希望通过这种方式，推动"小区管家"的出现：在许多小区中，许多居民都有足够的时间和精力来从事这些可以短暂出门，又无须走太远的兼职工作。对于接受服务的小区居民来说，他们不会和陌生的快递人员闲聊，但会很乐意和这些邻居聊上几句。

在"洗衣"环节中，除了荣昌的洗衣能力外，其他品牌的洗衣店、洗衣工场也可以自由接入。账号就像一个用户入口，服务和合作隐藏在后台。

在《社交红利（修订升级版）》最后的猜想章节，我们从社交的演变过程中看到了5公里生活网络的发展趋势，在e袋洗测试中，陆文勇隐约看到了"500米小区服务网络"。而其余的服务则是e袋洗所不具备的能力，因此，在自身系统中寻找开放的连接点，以便接入有着其他能力的合作伙伴，就像开放平台。

类似开放的做法越来越普遍。清华大学沈阳教授在开发完"新媒体指数"平台后，也采取了让用户自由接入、制作属于自己的榜单的方式，不仅获得了更多数据来源和账号资源，也推动了扩散：在发布该

平台前10天，这个平台才获得了近400个注册合作伙伴，而开放后仅一天，就新增了400多位新用户，增长速度超过了过去10天。

现在，许多新产品的开发，开始直接选择平台或第三方封装好的组件工具、API（APPlication Programming Interface，应用程序编程接口）、SDK（Software Development Kit，软件开发工具包）等，来减轻开发工作量。微博、微信的登录体系、分享体系因此蓬勃发展，友盟、ShareSDK等第三方组件服务提供商也获得了较大的市场空间。这些都是产品与产品之间相互连接的很好范例。

而今天的开放，不单单是API、SDK这样技术和数据层面的开放，已经扩展到运营层面。这种互相开放的态势，将支撑小团队崛起的格局，及部分缓解引爆后小团队能力不及所造成的崩溃困境。

过去经历的故事在这种开放中会再度上演：微博开放早期，仅仅是大量网页和应用分享接入，以及“七天应用”大量涌入。很快，部分创业应用开始使用开放接口做出不一样的试探，推动了许多明星应用崛起。今天我们熟悉的唱吧、啪啪、美丽说、蘑菇街等早期都受益于此——不同服务对接时，一些新的化学反应会开始产生，新的商业机会就会浮现出来。应用与应用之间的对接，也会浮现出新的商业机会。

从某种角度来看，在新的社交形态下，不管合作伙伴是大还是小，无论是否属于传统领域，从一诞生就拥有开放的基因。因此，所谓连接点，是用户从一种生活方式进入另一种生活方式，从一种服务切入另一种服务，一种能力对接另一种能力的窗口。不同的个体（小团队）也会变成一个连接点，连接的是外界用户的海量创造能力和团队的变现能力。

现在，应用与应用的连接，服务与服务的打通，只是一个开始，我们很快将在最后一章中看到一些前行者如何利用开放架构来营建生

态系统，以扩展自身的用户“宽度”。在这些费尽心思释放的连接点中，引爆能力成为吸引合作的重要引子。

## 03
## 接触点与长连接：和用户维系在一起

心理学中有一个“七次定律”，认为人们的长期记忆都需反复7次。这个理论在很长一段时间内与企业广告投放行为紧密联系在一起，在不同媒介不断投放广告，以增强人们的品牌记忆（根据现实情况，广告实际投放次数也在不断微调中）。

微播易创始人徐扬在观察了社交网络中的大部分广告投放、市场营销活动后发现，“七次定律”在社交网络中同样存在。徐扬说，“对一项服务有需求的用户，如果在他的好友圈中见到过7次关于该品牌（或服务）的信息，就会变成这个品牌的忠实客户。”

徐扬说，一般情况下，用户在初次看到好友分享的某品牌相关信息后，仅有一部分人会大致浏览一下，在第二次或第三次看到信息时，部分用户会加深对品牌的印象或开始购买。好友多次分享之后，影响会被稳固下来并形成口碑传播。因此：

> 企业在社交网络中需要反复和目标受众发生联系至少7次以上，才会在用户心目中留下印象。徐扬将这个观点称为“社交七定律”。

“社交七定律”实际上是对好友定律在企业投放行为上的再研究。在好友定律面前，强关系好友对于用户的影响更大。“社交七定律”的另一层含义是，如果一名用户进行有价值分享的次数达到7次，所产生的效果会大于7个人各分享1次的效果。

“社交七定律”从广告投放角度给企业提供了一个切入社交网络的具体方式。“7”次或是更多次，说明企业希望和用户长期维系关系。当企业通过一个巧妙连接点，将同一状态下有需求的用户从社交网络中源源不断地汇聚过来时，毫无疑问，我们期望将这些用户变成长期维系关系的铁杆用户。用户的连续性分享，会令企业和创业团队不断受益。这是我们过去所观察过的“七天应用”（体验过后就不再回来），和部分国民级应用（在一定时间内仍然会反复使用）的区别之一。

在社交网络的新变化面前，我们需要直面一个命题：如何将一次性试探尝鲜的用户，转化成我们想要的核心用户，使其黏着在这些服务和应用之上并反复体验或使用这些服务或应用？我们也需要在“定义用户状态”这一思考之外，寻找到更多解决方案。

## 长连接

**企业通过其应用、服务、活动、信息等方式，不断与用户发生接触，吸引他们体验产品或服务。这种企业和用户长期不断接触而产生的长时间维系，被称为“长连接”。**每次接触都可以形成反复黏着和转化用户的机会。

有了长连接，必然有相对应的短连接。短连接指用户和企业（或产品、服务）发生一次接触后就断开联系的行为。长连接和短连接原是通信领域的专业术语。长连接多用于操作频繁、点对点的通信，当通信双方建立连接后并不中断，直到业务完结。短连接是指通信双方有数据交互时建立一个连接，数据发送完毕后断开此连接，即每次连接只完成一项业务数据的发送。在社交网络中，短连接和长连接被引申用来形容我们熟悉的两个语境：

传统产业和PC互联网提供服务的方式是，人们在获取服务后会暂时离开，直到下次有需求时再来，一次性关系导致企业并不拥有用

户。当用户再有需求时，大平台（例如新闻网站、应用市场、搜索引擎和电商平台）就扮演了向具体企业分发这些用户的角色。

为了获得源源不断的订单，企业需要持续地付费给大平台。但社交网络正在开始改变这一点，“Follow”关系令用户与企业之间开始产生追随/订阅关系。企业可以反复不断地将信息传递给用户，优质服务所蕴含的分享力也在推动用户源源不断地将信息分享出去，两者之间的接触在不断增多。广告营销行为提出的“社交七定律”，是长连接的逆用，即通过在社交网络中和用户的接触，来实现用户的黏着和转化。

在通信术语中，长连接不能同时服务过多用户，但在无成本、去中心化的前提下，社交网络优化了这一点，可以同时服务数百万乃至更多用户。企业与用户的每一次接触，都会带来扎扎实实的时间或关注度货币。短连接时代成就无数伟大公司的历史，有可能在社交网络中再度上演，并成就更多的新型公司。

## 接触点

在长连接这个范畴下，不管是通过企业发布信息，还是好友分享信息，用户与企业的任何一次接触，都可以称为“接触点”。受到“短”定律影响，企业与用户之间追求一步到位，越简单越直接越好，采用最少的步骤实现目标成为基本要求。但这一步到位却可以被细分为无数环节，每个环节就是一个接触点。

对于用户来说，每一个“接触点”都是应用或者企业为自己提供更好的服务、产生互动的机会，也是产生分享、扩散的原点。将这些环节细分，成为当下大部分应用的运营必选项。我们可以将魔漫、脸萌这类应用和用户的接触点用图2–5表示：

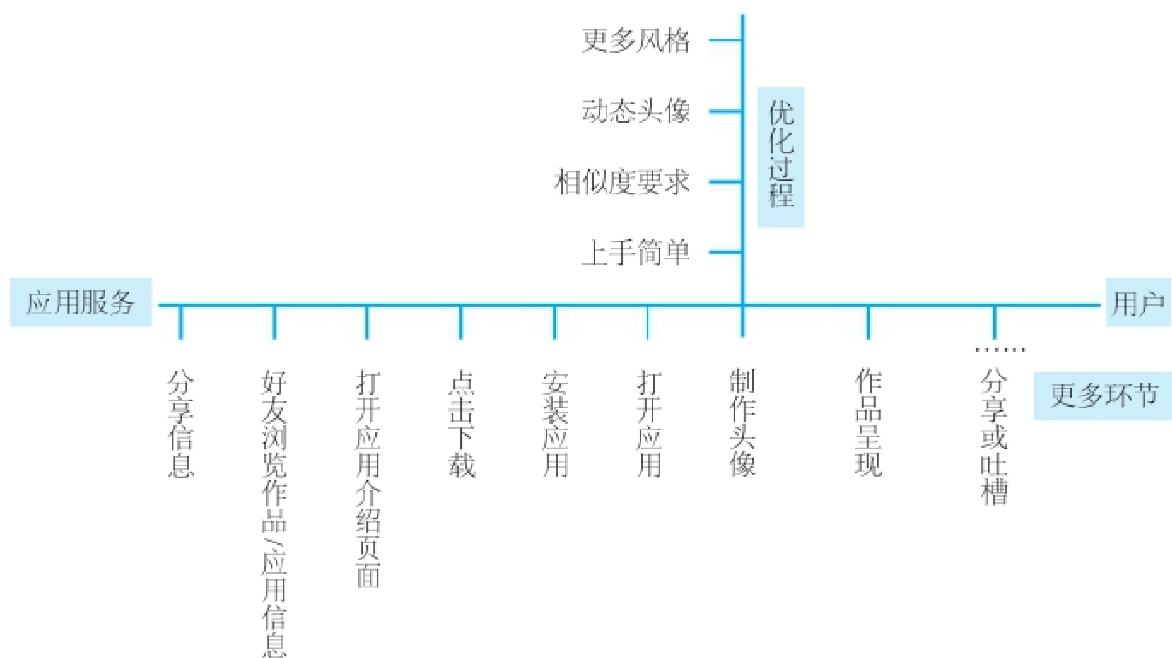



**图2–5**

将企业和用户接触的过程用横轴来表示，每细分出一个环节，就用一个点来表示。每个接触点的优化，用这个点的纵轴表示。以脸萌为例，用户的使用可以分成用户分享信息、好友浏览、打开应用介绍页面、点击下载、安装应用、打开应用、制作头像、作品呈现、分享/吐槽等诸多环节。其中，在“制作头像”这个接触点上，又存在着上手简单、相似度高、动态头像等多个角度。

构建更多接触点的另一种方式，是实现外部合作。比如大众所熟悉的小米的接触点和移动APP与用户的接触点格局有所不同。

通过观察小米可以发现，所开放的参与节点分为“购买前、购买中、购买后”三大环节，其中仅购买前这个环节，又可以细分为释放消息、排队、抢F码等环节，大多通过商务合作、市场推广等方式增加。例如，在小米和QQ空间合作红米首发销售的案例中，就埋设了多个新接触点。（见图2–6）

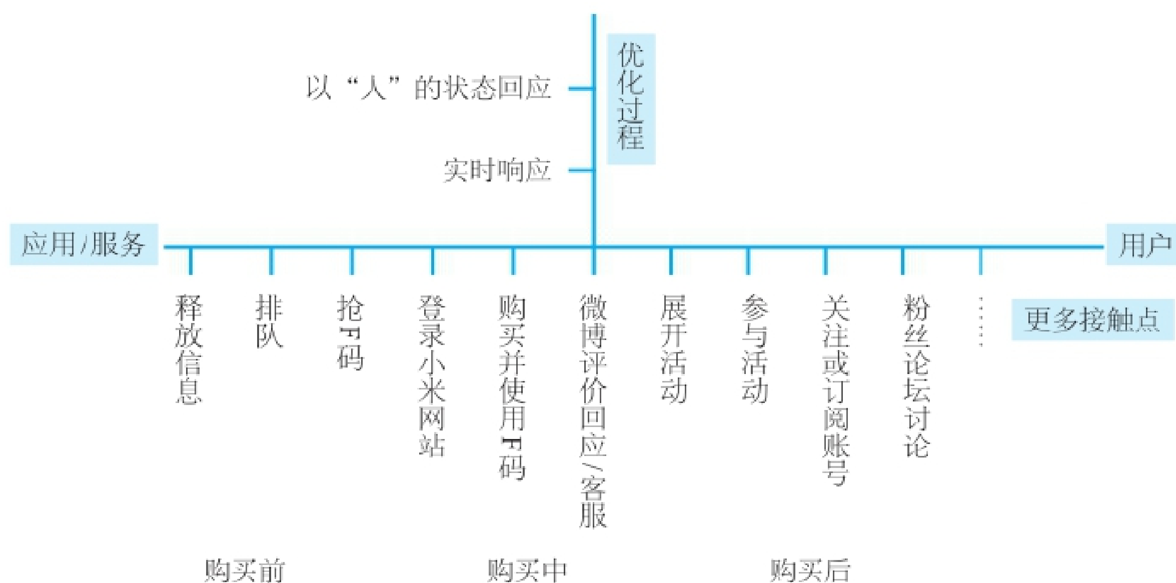



**图2–6 红米首发销售案例中的接触点**

2013年7月29日，QQ空间发布专题页面，提示小米将有新品首发。7月31日正式开放预约购买页面时，半小时之内便获得了100万用户。这次合作只是为8月12日正式开放购买的前期活动做铺垫而已。用户仍需到时在页面上抢F码，并前往小米网站下单购买。这次合作相当于在合作伙伴处构建起了覆盖用户广泛的多个大型接触点。随着计划的推进，用户在各个环节将诸多信息在QQ空间、微博、微信等平台上进行分享讨论。

## 每一个点在纵向上要做到极致

在社交网络中，每一次互动和接触都将持续增强用户与企业的信任度。这些接触点虽然细微到无法察觉，用户只是在顺畅和愉悦地享受整个服务而已。但创业团队也在这些顺畅的过程中，悄然将一个潜在用户直接转化为分享和帮助自己拉来更多用户的铁杆用户。在和魔漫相机创始人黄光明的一次对话中，他详细提及了魔漫相机在产品和运营上是如何运作的：

**一款产品会在很多个环节和用户接触，我们需要将这些环节做到极致。这些环节包括：用户看到分享的信息后会点击链接打开应用（或者前去搜索应用并下载），打开应用后看到第一个欢迎页面（或者从链接中看到用户制作的作品）、尝试上手制作、完成作品、分享结果，等等，这形成了一个完整的闭环，每一步都需要做到极致，如果其中一步卡住了，那么分享和扩散就在此处中断了。这些优化在正式发布之前，花费了魔漫相机整整7个月的时间来反复修改调整。**

和在横轴不断寻找、构建新的接触点相对应的，是在纵轴上每个接触点的持续升级细化。我们也可以看看脸萌是怎么做的：

2014年4月，脸萌已悄悄上线。第一版应用显然没有一个多月以后那么火，只在海贼王社区中流传，做出来的头像看起来和用户不是那么像。这时，郭列在微博上不断给每个认证为设计师的账号发私信，邀请他们加盟团队。

回复他的只有两个人。其中一位给郭列推荐了另一位同样年轻的设计师，网名叫作“肥志”。肥志也喜欢海贼王，喜欢源自“电话虫”的这个产品创意，很快就确定加盟这个4人小团队（其中3人还处在兼职状态）。肥志加盟后做的第一件重要工作，是将用户制作头像的相似度提升到80%。

同时，郭列挖来了另一位刚刚大学毕业的技术员，并给出了当时团队成员中最高的薪水。这位新人可以将制作出来的头像矢量图以高清像素呈现，美观之余代码量很小。对于这一点，从事APP商务推广工作的读者深有体会：应用安装包的大小，会对自身在各大应用市场的下载量产生直接影响，应用安装包越大，消耗的流量越多，用户从点击到安装环节的流失率就越高。

后来，产品经理又在头像上添加了表情和气泡，可以让单调的卡通头像“活”起来。这些工作完成后，时间已经到了5月底，脸萌正式发布2.0版本，这款应用制作的头像开始大量出现在了人人、微博、微信等社交网络上，后台下载数据开始爆表。

在接触点上不断优化，产品、运营和营销殊途同归。徐扬在“社交七定律”中强调，根据用户行为数据不断调整活动创意、文案，与用户进行的每次新接触、与不同新人群的接触都要在优化调整之后。不妨将这一调整行为理解为业界常提及的“极致”。因为极致也为传统产业切入社交网络提供了窗口。

五格货栈早期专门通过微信公众账号销售车厘子，其创始人潘定国说，团队将公众账号销售车厘子的过程细化为，从用户在朋友圈里看到分享开始，到搜索五格货栈微信公众账号、了解咨询、决定购买、完成支付、物流配送、打开包装、清洗，品尝车厘子等一系列接触点。这些接触点纳入支付端、物流端和产品端三个部分，然后再有针对性地进行优化。

以支付端体验为例，一是产品明确要求将用户在微信账号中下单所需时间压缩到5~8秒。二是揣摩用户购买需求的初衷，推出新功能，如一些用户购买车厘子除了自己消费外，也有送礼需求。潘定国结合2013年年初微信红包的特性推出了一项赠送他人的功能。三是要求有温度。“点击赠送他人之后有个赠送对象选项功能，如其中一个是送给‘小三’，很多用户都会点开看看赠送给‘小三’到底是怎么回事儿？结果用户会看到一句话，‘婚姻不易，且行且珍惜’，还是送给自己老婆吧！男用户看完后会心一笑。女用户也因此特别喜欢我们，认为我们在教训男人要对自己老婆好一些。”潘定国说。

物流端则选择和大型快递公司合作，实现全国24小时配送。用户可以随时查询商品物流状态，这在当下已成为快递服务的标配。但和用户接触最多、最直接的还是产品本身。潘定国以装水果的盒子举例说：“盒子起到两个作用，一是防止车厘子被压，车厘子受到挤压容易腐烂。二是方便清洗。把盒子做成透明的，并在上盖留有小孔，清洗时把盒子盖上倒过来可以直接控掉水，方便用户在办公室里清洗食用。包装袋内还有一个很厚的透明袋子，如果一次吃不完，可以装起

来放到冰箱里，不会串味。用户收到车厘子时还会收到一个信封，方便用户食用时吐核。”

五格货栈的借鉴意义，在于将已有环节和资源加以优化，甚至通过“有温度”的互动来形成忠诚度和可能的话题扩散。对细节的不断优化是构建积累曲线（见前言图0–2）获得社交红利的最常见方法，也成为引爆曲线中提升自己的方法之一。

这其实也告诉我们，除去现有的“社交引爆四定律”推动实现一进入社交就引爆之外，在传统企业进入社交网络时，有意识地优化各个环节与流程，也能实现将引爆点无限提前，乃至一进入就引爆的结果。积累曲线和势能曲线可以实现互换或相互结合。

接触点的构建和优化为更紧密“关系”（长连接）的形成奠定了基础。纵轴上的优质服务不断提升时，接触点增多，会令更多人投入自己的关注度货币。企业与用户之间的环节，不断细分和优化成了基础且必需的步骤。人们通过这些层层优化和推进的步骤，使用户牢牢地黏着并沉淀下来，成为多次消费的铁杆用户。是否多次消费就成为社交服务优质与否的显性判断标准。

接触点可以看作一个精细化运营的过程。实际上，接触点和连接点的提出，同样受到“短”定律、“新”定律和“好友”定律的影响。通过明确人们在社交中的状态确定连接点，通过不断优化用户的成本和收益来提升接触点，此外，海量而单一的消息有时会使用户感觉厌倦，接触点增多便于用户在单点体验及由此展开的“无穷无尽的联想”中找到属于自己的兴奋点，而不仅仅是单一的信息，协助提升企业用户“宽度”。因此，在连接点与接触点的联合作用下，会部分减慢“快衰”曲线的衰退速度。

## 04
## 四大原则：社群运营中的引爆与黏着

社交引爆四大定律为应用展示了一条可以迅速崛起的路径，也指明了其将面临的困境，面对瞬间即可触摸到百万、千万用户的诱惑，业界不希望自己仅仅成为流星，“肥尾”、“复制”和“宽度”及连接点、接触点等思考成为逆转衰退曲线的一部分。另一种常见的社交方法也开始被纳入进来，部分解决了如何黏着和留存、如何让后半段曲线走势同样平稳高企的命题，看似被“快衰”定律制约的其他三大定律，为解决这个命题提出了新角度，那就是社群运营。

**个人关系链和社群，是社交网络中最常见的两种形态。**如果将这两种形态对应社交网络中的两个典型场景，正是好友和群（及话题）。反映在产品上，一种是如微信、微博这种以用户个体为核心展开各种社交行为的产品，另一种是如豆瓣、贴吧这种以“圈子”、“话题”为核心展开，基于话题、圈子获取信息或展开社交，让自己找到感兴趣的人或事，从而更好地扩大生活圈子的产品，也称为“垂直社交产品”。这将会是触发下一波社交红利的主角。

就目前而言，**社群是使引爆中为尝鲜而来的用户群，长期黏着、转化的最好方式之一。**同样为企业和应用冷启动、快速切入社交网络提供了解决方案。

### 社群需要解决的问题

深圳是一个创业氛围非常浓厚的城市，2014年9月，我在这个城市拜访了多家公司。其中有一家是辣妈帮，该公司研发了一款面向妈妈们的无线应用APP。自2012年5月上线至今，这款应用积累了2500万下

载用户和1500万注册用户。过去，行业内谈及这款应用时，会提及共有着40%的日活跃表现。这意味着在最高峰时，1500万注册用户中每天至少有600万会打开、浏览、发帖或者回复响应某一个帖子。

在移动互联网中，一款应用中的用户日活跃表现是一个关键数据，表明了用户与应用的关系好坏，也代表着产品质量、运营质量等一系列核心问题，它与日新增用户数等关键数据一起，构成了一家无线企业的核心数据。往往，10%的日活跃比例已经是业内公认的优秀水平线。

到达深圳时，杨俐正在筹备辣妈帮的年会计划并将在11月份正式公布，她是这家公司市场部副总裁。一般情况下，这家公司在春节前夕会选择同一天（固定年会日期是1月11日）在多个城市同时举办面向用户的年会。2014年1月11日，这家公司分别在86个城市同时举办了年会。2015年年初，年会场数增加到100场，2016年将变成300场，过去每年还有240多场下午茶聚会，至2016年，将逐步增加到1200场。

同日同时举行百场年会，这需要多少工作人员和资金预算？对于很多企业来说，社群运营是一项高成本的工作。如果团队成员只有5人，预算15万元，那么这项任务又将如何完成？

常用的市场思维对于解答这个命题来说有一些难度，如每年我和所在的团队会组织多场大型论坛，在严控成本的情况下，一场论坛的预算超15万元。在“短定律”的影响下，优秀的社群运营同样建立在“无成本”的基础上，这个基础显然是基于现实而设立的：创业团队都是小而精，而且在迅速崛起又快速消亡的热点面前，显然没有太多人力和精力去“运营”。因此，无成本的社群运营就是一个关键。引爆四定律不仅相互影响，也开始对企业的运营产生重大影响。

杨俐给出的答案是：年会都由各个城市中的妈妈们自主举办。在年会规划中，辣妈帮最大的成本是制作并快递统一的背景板，这是为

了使会场的氛围统一，还包括发给最优秀组织者、最有创意节目的奖励等。2014年年会期间，负责这一工作的团队成员只有5人，全部预算为15万元。

通常年会计划会于11月份在APP社区公布，妈妈们可以申办自己所在城市的年会，从场地、节目、道具、主持、策划乃至宣传等，以下都需要自己做。这意味着，一人无法完成这个任务，申办年会的妈妈们需要在自己所在的城市组建一个志愿者团队，成员分别承担以下这样的角色：

**1. 主持人：在年会及下午茶活动中要客串主持，活跃现场气氛。**

**2. 财务人员：年会资金由同一城市中的妈妈们众筹协同解决，因此账务要清晰，并在年会结束后公布在论坛中，接受用户审阅。**

**3. 导演和统筹人员：只有这样，现场活动才能顺利进行下去。其实，从找场地到节目彩排、现场布置，事无巨细都需要统筹来安排。**

**4. 时尚达人：妈妈们也是非常爱美的群体，需要交流时尚经验。**

**5. 化妆师：现场每位参与者务必要更美丽、更精致。**

**6. 宣传人员：包括面向当地城市论坛、妈妈人群乃至媒体的传播扩散。一般情况下，每个志愿者团队的规模会在8~12人，具体角色也会更加细化。**

接下来，志愿者们会去挑选年会场地，并将它们一一发布在论坛中，由同一城市的妈妈们共同投票决定，再征集节目、组织彩排、明确现场流程、年会预算和奖品众筹等细节，现场观众（同一个城市中更多的妈妈）也由志愿者征集邀请，直至活动顺利结束。

这是典型的线下社交方式，如果用户不在线上，就会选择面对面。妈妈们根据共同需求和喜好，在垂直社交工具中找到属于自己的圈子。用户高活跃度与年会及下午茶的举办有着密切的关系。在这个过程中，辣妈帮的团队在做什么呢？事实上，她们几乎帮不上忙，几个人要同时控制百场年会，几乎是不可能完成的任务。因此，让用户自己来完成就是唯一的选择。

为此，团队为志愿者们提供了一份详细的任务清单，其中包括：年会场地需要具备什么条件、如何征集节目、排练如何安排和进行、现场如何组织、摄影师和化妆师的安排与调度、年会如何宣传推广等。这些清单被放置在不同的时间和步骤中，按照进度，志愿者相应对照清单就知道如何去完成。

## 社群运营的四大原则

年会结束后，辣妈帮会评选各个城市年会现场最有创意节目、最优秀年会志愿者等。这些评选仍是通过在社区中公开发帖的方式进行。在杨俐的表述中，这些线下聚会呈现出了妈妈们的两种状态：

一是许多妈妈都希望自己能够与众不同，也有社交或加入圈子的需求。在年会或下午茶的活动中展示才艺、组织能力，或在家人和好友面前露上一手，都会获得让人开心的成就感。在社交网络中，企业采取公开评选等方式进行的明确激励只是开始，它更像是确立了一种情境，引导其中的参与者确立不同的个性化目标。

二是志愿者团队方式。一个城市年会的质量，取决于背后团队的优秀程度。这一点企业仍然无法直接控制，只能依赖一些机制的引导来实现。在辣妈帮的年会中，效果超过预期的年会场数，约占全部年会场次的10%。成百上千个不同社群，都在以零成本的方式各自快速前进，最终有小部分社群超出预期。所有社群运转的结果，共同构建了优秀的用户活跃比例数据。对于企业来说，最大的挑战是如何营造及管理这样的社群氛围。在上述和即将要引用的诸多案例中，至少有四条原则在发挥作用。

## 原则一：不是企业自建社群，而是让用户自己来

**重点解决企业构建社群或者进入社群环节这类问题。由于这一原则体现了社交网络中的“零成本”，因此还将对企业长期运营风格产生影响。**

社群运营的目的，一是为了自然构建更多和用户的“接触点”，将企业和用户之间的连接时间变得更长。二是让用户之间互相服务，实现黏着。对于许多企业来说，成本是第一道要迈过的门槛。究竟如何来构建低成本社群运营呢?

焦义刚是随手记公司的副总裁，他发起了一个深圳湾跑步群。在这个城市中，优良的环境及空气质量使越来越多的白领形成了跑步的习惯。但是，焦义刚最初新建的群并没有多少人参加，他查看周围，发现有另一个跑步群也建立了起来，群主是一位喜欢跑步的美女。焦义刚于是前去和群主商量，两人将各自的跑步群合二为一，在这个基础上开始吸引其他跑步爱好者。

随着时间的推移，群成员互相推荐、互相介绍，并且群信息可被检索和扩散，加入群的跑步爱好者渐渐多了起来，不同成员的跑步历史、经验、技巧都不尽相同，于是成员们开通了一个公众账号，在账号中分享自己的故事和对跑步的理解。这只是一个开始：

**公众账号需要有人维护；经验少的人希望行家能够帮忙指点，减少跑步中受伤的可能性；有人喜好摄影，可以帮助大家拍照等。不同的诉求开始不断呈现，一个跑步大群陆续分化出志愿者群、教练群、摄影群等不同的小群，大家在里面自由组合、分工。和分享的链式反应一样，爱好者们在新的兴趣小群中再度邀请更多**

**好友加入。目前，跑步群已经发展到拥有1200多名成员。**

当初发起深圳湾跑步群，是为了参加一家品牌商开展的运营活动。这个活动允许用户自建跑步群，或加入身边的跑步群。每个群都有不同的徽标、专属的口号等。自2014年年底发起至2015年1月，全国有大约4000个跑步群被爱好者们自发组建起来。不同的跑步群分别在自己的城市里举办各种活动。类似深圳湾这样优秀的社群占全部社群总数的5%左右，每当发起大规模的跑步活动时，这些优秀的社群甚至能影响一个城市的跑步爱好者们，掀起一股跑步风潮。

在社交网络中，每个人的关系链和朋友圈就是一个个社群，他们会随时就高频的大众需求展开讨论，寻求解决方案。如“十一”期间城市周边去哪里度假好、使用手机碰到了一个小问题如何解决、最近哪部电影好看等。对企业来说，在高频需求之下，现有用户、合作伙伴的好友关系链就是社群，用户分享能够协助企业进入社群。

但低频、小众的需求无法在个人关系链中得到满足，人们会下意识地找到这些社群（或能提供帮助的人）。因此，对于个性化的诉求来说，用户会自己组建或者加入现有的社群。本书将要讨论的社群多为后者。在这个背景下，社群对于拓展用户个人关系链及信息视野，起到了非常重要的补充作用。这也意味着，社群协助信息突破狭窄封闭的个人关系链，扩散到了更广泛的人群中。

跑步正介于两者之间，但更多地偏向后者，毕竟相对于大众来说，目前的跑步人群仍是小众，因此爱好者们聚到一起交流经验心得，相约一起跑步，就成为结网组合的自然动力，而新人（潜在用户群）则会寻找和加入这些群体。就像在接触点思路中，企业因为优化每一个接触点，而令用户和搜索引擎、博客等发生了新联系一样，社群也令企业在互联网各个角落的投资再度发挥新作用：用户会主动搜索、寻找这些优质信息和服务。

社群思路为传统企业进入社交网络提供了一个新的自然切入口：跟随用户进入现有社群，或者鼓励用户创社建群。

社群一旦形成，成员之间会互相介绍、推荐好友加入群。除寻找社群之外，强关系好友相互介绍也是加入社群的最常见方法之一，由此带来社群的自然生长和分化，一个大社群会变成多个小社群，这些小群也会再度扩展成更大的群。

在微信上，我还同时身处两个社群，一是“西山读书”群，由一群喜欢读书的互联网人组成。这个群刚组建时全部成员仅十几人。一年

后，西山群已经由一个读书群自然发展为100多个不同的兴趣群，包括创业、投资、医疗、市场、摄影、育儿等，还发起了自媒体联盟和投资机构，每个群的成员人数在几十到几百不等，都是大群中的用户自由组合、邀请同好者加入而创建的。另一个是“发现与洞见”群。一群职场达人在里面深度分享专业知识与见闻。在半年时间里，这个群也扩展出了多个地域微信群，如北京分群、深圳分群等。

### “三近一反”

面向90后的社交应用“节操精选”，在分析自己的用户数据时看到：超过78%的年轻用户有着多重身份，即在常用微信、QQ上使用多个账号，面向亲友分享的信息，和面向同事、好友分享的信息截然不同，向后者发出的信息更加轻松。这个人群偏爱各种亚文化，当发现某一用户和自己有着相同的喜好时，搭讪聊天、加为好友的概率就会大增。90后会因为共同的兴趣爱好而聚集在一起。

2014年7月，“节操精选”上线一项新功能，用户在应用上浏览信息时可以进行“弹幕”评论。这是一种源自日本青少年的玩法，用户在观看视频时发出的大量评论文字直接显示在屏幕上，因为具有很强的参与感和存在感而受到青少年群体的欢迎，国内有多家面向青少年的视频网站也在采用这种形式，并获得了资本青睐。“节操精选”将这种玩法与文字资讯相结合，用户在浏览时发出的评论可直接呈现出来。新玩法推出后，用户的平均使用时长从16分钟跃升到21分钟（见图2–7）。

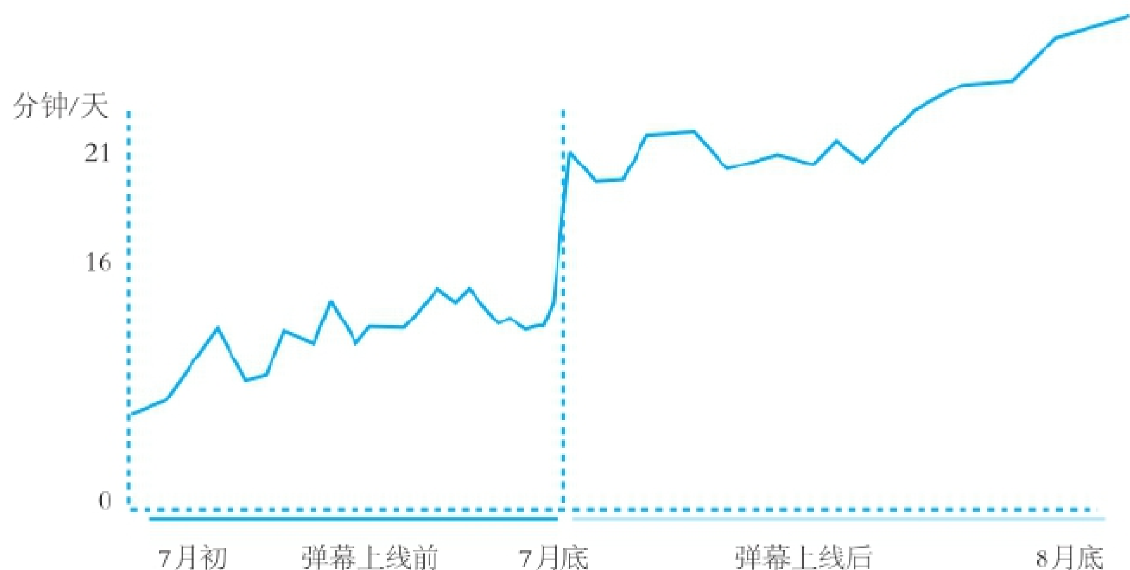



**图2–7 “节操精选”弹幕功能上线后用户使用时长变化曲线**

从某种程度上看，“节操精选”正是这些亚文化用户的大汇聚，并再度分化出不同的话题与兴趣群。社群运营会激发不同的社群文化，文化之间不断碰撞、融合与提升。当某一种非主流文化能够击中诸多情感、引发无穷无尽的联想时，就有可能变成大众能够接受的主流文化。

社群就如人与人之间的关系，如果我们将用户自身的关系链也看成是天然社群的话，当之无愧就是强社群。只为解决某一低频、特定需求的社群无疑就是弱社群，这一类社群在解决完问题后会随时退出。上述跑步群、读书群、分享经验的洞见群，成员多经由好友之间互相介绍，介于强与弱之间。不管是用户主动寻找和加入社群，还是由好友介绍进入社群，抑或是企业推动社群的不断组建，每个优质社群的诞生都遵循着一些基本规律。

通常，社交网络中如果需要将用户加为好友，以此加强互动，那么运营团队会在活跃用户中选择地域或行业相近、排名相近（这样不至于太悬殊，进步可期）、兴趣相近、性别不同的用

户并将之组合在一起。这被简称为“三近一反”。“三近一反”降低了陌生人聚拢在一起时“破冰”结识的难度。共同的“近”有助于消除隔阂。

此外，相同的经历（比如，都曾在某家公司工作）、相同的年龄，以及相同的行业等，也在这个范畴内。这有利于提升用户活跃度，促进相互之间的影响激励。比如男性用户在微信中体验漂流瓶小功能时，多半会捞到女性用户扔出的瓶子。“节操精选”这次提升则受益于兴趣相近原则。辣妈帮志愿者发起年会，和地域有着紧密的关联。在接下来的内容中，我们还会看到“刀塔传奇”是如何利用“三近一反”持续提升用户活跃度和付费比例的。

这恰似一名用户加入了很多微信群，每天大量的信息会让用户因不堪其扰而屏蔽了大部分的群信息，那么剩下的能让用户每天在里面不断和大家讨论、互动的群，会是什么样的？我们无法想象没有共同话题、兴趣和从业经历的一群陌生人，突然被拉到一个群里会保持活跃多长时间。相反，有“强”关系好友，或相“近”用户在一起时，社群才会变得持续稳定和活跃，也才会具备将弱关系转化为好友、将信息扩散到更广泛人群的双重作用。既能强影响，又能强扩散，这是社群最大魅力所在。

由于存在“三近一反”，相比于大型社交网络，社群进入门槛很低，尤其是新人、新企业。比如，一名新人进入跑步群后讨论跑步要买什么装备，一定能被社群成员看到。但在微博中，就一定要先积攒人气，然后才会有被关注的可能。在社群中，所有人的声音都会从一开始就被扩散传播，但由于社群的有限性，导致声音无法传递得更远。

## 原则二：给出简单而清晰的目标，并逐级实现

**重点解决用户个体在社群中长期活跃问题。**

许多社群尤其是大社群，会面临用户的长期维系与活跃度带来的挑战。辣妈帮采取了将年底同一天举行年会和平时的下午茶组合在一起的方式，不断吸引用户关注。在具体年会活动的筹备过程中，团队将计划进度、参考指标等事无巨细地整理在一张表格中，志愿者团队只需按照表格，在相应阶段展开相应工作即可。新遇见的问题及值得提升的环节，将被再次更新在表格中。这相当于社群氛围中不同阶段的目标释放和工作指引，通过这种方式实现用户的自我活跃维系。要想深入理解这一点，我们还可以通过游戏来感知。

在同事的推荐下，我玩起了“刀塔传奇”，这是近期大热的手机游戏之一。因为时间关系，过去很少玩游戏，这款游戏初体验之后没有什么门槛，很快就上手并深入进去。只是玩的过程中有几次想放弃：同事建议一定要充值才能获得完整的体验。当进行了第一次充值后，一个月的时间内游戏等级不知不觉地升到了VIP13级——相当于花费了大约8000元。这太耗钱了。

这个充值额度的玩家还算不上大玩家，游戏中一位玩家分享经验时说，他花了2万颗“钻石”抽到一个很喜欢的英雄。“钻石”是这款游戏中的虚拟货币，通常1元可以购买到10颗“钻石”，这位玩家为了获得一个特定英雄花费了近2000元。

某天，当我再次拿起手机玩这款游戏时，突然问了自己一个问题：尽管多次都想着离开，但究竟是什么在吸引着我留下并持续充值？一定不是因为同事的推荐。过去同事向我推荐了许多应用和游戏，大多数在我简单体验过后就会被删除，能长期坚持使用的屈指可数。

最近一次充值，是因为再刷几次副本经验等级就能升到89级。这时我可以为一位英雄配备一把名为“雷霆之怒”的武器，然后再看看是否能在竞技场的比拼中跻身前100名——在过去的竞技比赛中，除了偶

尔进入前100名外，大多停留在100~200名（现在更是跌到300名以外）。类似这样的“诱惑”贯穿了整个游戏过程。

游戏部门的同事说这是典型的“自助激励”。所谓的自助激励，是用户主动寻找属于自己的游戏或社交激励。自助激励随着时间的推进和用户的不同而不同。比如，在竞技场中获得更高排名是此刻我期望获得的结果，也是给自己的最好激励。当对本书进行后续修改时，能在“预言之池”中击败更强的怪物就成了新的期望。而对那位玩家来说，收获了想要的英雄是他从游戏中获得的激励。

自助激励的实现，依赖于用户能否在产品中树立属于自己的自助目标。以我们熟悉的微信游戏“打飞机”为例，这款于2013年下半年推出的轻量小游戏，是当时最火的国民级轻量游戏。许多用户纷纷在朋友圈、微博上分享自己的战绩——仅仅是在好友中的排名，就引发了大量的用户反馈。用户在分享最终信息时体现了不一样的诉求，有人希望在好友中排名第一，有人期望能打破最高纪录，有人只是想比上一次打得更好。这就像是为自己定下了一个自助目标一样。目标的实现，即是激励的获得。

优秀的产品和游戏会营造一种氛围，协助用户不断树立自助目标。游戏“刀塔传奇”开发商莉莉丝的COO（首席运营官）张昊说，在“刀塔传奇”这款游戏中，每时每刻都设计了一个或多个目标，“如果要配备强大的阵容、要打到竞技场的前100名、要刷到某个装备等，游戏设计者需要把握目标出现的密度和频率，将短期目标和长期目标结合起来，让玩家不断前进”。仅面向用户的重点目标设计，就被划分为4个阶段：

**1. 第一个阶段是用户进入游戏的前10分钟，重点是吸引用户留下来。在这个阶段中，刀塔传奇强调游戏美术设计，动画团队将游戏中的细节动作不断深挖，比如我常用的英雄“熊猫酒仙”，在取得对战胜利后会开心地扭来扭去；“双头龙”失败后跌落在地，似乎有灵魂从嘴边飘出。不管是在对战过程中，还是胜利或失败后，游戏中每个英雄都有一些传神的动作和面部表情设计，即使在小小的手机屏幕上，用户仍可清晰地感受到。**

**2. 第二个阶段是用户玩游戏的第一天，重点是让用户体验游戏。用户刚进入游戏就是一段对战，虚拟英雄带领一个团队被对手击败，系统从这里开始引导用户搭建属于自己的英雄队伍。在这个类似新手指引的过程中，英雄技能操作会被用户先行体验熟悉。当英雄技能满格时，点击技能操作按钮，英雄就会变大，出狠招儿，一个强大的招式立刻呈现出来，会让玩家有种酣畅淋漓的感觉。如何让用户在游戏中玩出这种感觉是团队关注的焦点。张昊介绍，仅玩法的打磨，团队就花费了3个月时间。在第一天，游戏的目标是让用户在这些基础环节中体验到这种感觉，而不仅仅是打怪升级和穿戴装备。**

**3. 第三个阶段是用户玩游戏的第一个月，重点是用户在游戏中的“成长”，也就是我们最为关注的黏着和留存。在这个阶段可以引导英雄经验等级和战队等级不断提升，同时用户还会获得更多英雄。装备升级、附魔等玩法开始出现，部分玩家为了追求更快的升级速度和更强大的英雄，开始持续投入游戏时间。从这个阶段开始会产生付费行为，我就是在第一个月充值近8000元。**

**4. 第四个阶段是用户开始玩游戏一个月以后，这个阶段的重点是“玩法”，即不断推出新的内容。一些基础的玩法，如“燃烧的远征”和“藏宝地穴”都要求玩家达到一定级别以上才能开启，在本书写作的过程中，游戏不断推出“预言之池”、“巅峰竞技场”、“洗练”、“王座之塔”等新玩法。用户花费在游戏中的时间越来越多。**

在2015年1月的一次大版本升级中，又有两个新玩法被纳入进来：“公会战”是网络游戏常见的不同公会之间互相组团竞技；“神秘遗迹”是在游戏中增设短暂出现的区域，需要玩家迅速邀请游戏中的好友一起探索装备的玩法。和此前玩家之间联合采矿能获得更多虚拟金币和钻石等玩法一样，新玩法也鼓励用户之间互相帮助，构成“社群”。

张昊说，玩家在游戏中长期留存，很大一部分原因是因为有一群不舍得丢弃的小伙伴。“游戏设计者需要做的就是帮助玩家找到组织，反馈需要解决的难题或推动用户产生社交需求，提供完成这些需求后所给予的社交激励。在游戏内设计公会，以及与公会相关的玩法、激励就是出于这个目的。”张昊将此总结为：

> 用奖励去吸引玩家参与社交，然后过渡到以友谊去黏着用户。

在长期目标与短期目标的设定中我们看到以下两种情况：一是通过简单的玩法将用户吸引进来，再逐渐增加重度目标和玩法。在不同

阶段，简单玩法和重度玩法之间也在不断变换。如2015年1月之前，用户在"英雄试炼"、"时光之穴"等环节中需要手动操作，并需要间隔一定的时间，这是典型的重度玩法。当新版本中增加了更多玩法后，这些玩法改为允许用户一键自动完成，操作变得简单。二是游戏方设定的并不是目标本身，而是协助用户在这些玩法中找到属于自己的目标。甚至当游戏玩家升到90级后，就暂停升级，转而通过新玩法引导用户升级游戏中的更多虚拟英雄等（如公会战、预言之池）。

在前面两节内容中我们看到，连接点和接触点在联合发挥这一作用，游戏则通过协助用户在不同阶段树立不同的自助目标来完成。**在自助激励和自助目标联合发挥作用下，用户得以实现长期黏着与留存（长连接）。**

这个特点正被日常社群运营、活动运营充分借鉴。越是迅速崛起的，由三五人组成的小团队所创造的应用，自助激励起到的作用就越大。在大部分引爆产品中，自助目标都会隐藏在其中。如脸萌和魔漫，用户会将自己的目标设定为"我要做出更好、更萌的画像",关系链的区隔为不同目标提供了保证，没有谁的关系链一模一样，因此，即使是都想做到好友中的第一名，最终目标也会因人而异。

用户一旦确立了个性化目标就会被牢牢吸引住，并用取得的结果和不断提升来激励自己。游戏中是"我要获得更高的竞技场排名"、"我需要升级以配备某一件装备"、"我想在燃烧的远征中通过更多关卡"等等。在社交网络中会变成：刚开通了账号，需要添加更多好友；想创建一个群，将一些特定的朋友聚到一起；打开朋友圈，看看现在有没有好玩的事情出现。目标在不断变化，激励就变成了："发在朋友圈里的信息有人点赞了"、"看到了好玩或有用的文章"，以及"群里聊天太逗了"，等等。游戏是虚拟的世界，社交本来也是用户们的一个大玩具，两者本质并无二致。

### 原则三：每个人都清晰地知道自己的任务，并去完成它

**重点解决社群中的核心用户群长期活跃问题。**

闺蜜圈是一款聚焦于女性市场的垂直类社交应用，创始人张威对月活跃(MAU)用户做了一次全量分析，发现近半数的（45%）用户会关注话题，平均每人关注话题7.5个。在垂直应用中，话题是一种弱社群的体现形态之一。张威在将关注话题和不关注话题的用户做出对比分析后发现：

**1. 关注了话题的用户更活跃，关注了20个以上话题用户的发帖量，会比普通用户的活跃度提升300%，评论参与率提升220%，好友数提升280%，平均使用时长也会提升130%。现在，闺蜜圈的普通用户每天平均使用时长已经接近40分钟，这是一段非常长的时间，但关注话题较多的用户，其平均使用时间要远长于此。**

**2. 同时关注的话题越多的用户，留存率越大，关注了20个以上话题的用户，留存率会比不关注话题的用户高出45%左右，关注了50个以上话题的用户会比不关注话题的用户高出90%。**

在对社群的讨论中，过去我们会看到一个观点，认为社群领袖对于社群的长期活跃会起到巨大的作用。在小社群中这个观点是对的。比如工作群或同学群、明星粉丝群，在这些社群中，领袖和活跃分子所扮演的角色会非常重要。但当我们希望运用社群的方式来进行运营、发展时（这时我们面对的就是成百上千个社群），社群领袖的角色会被迅速淡化。每个人都在积极发挥作用、做出贡献，共同推动社群前进。可能某一时刻某一成员起到的作用略大，但到了下一个时刻，又有其他活跃分子扮演起了关键角色。

在大型社群中，用户群体分为三种，一是原创内容生产者，能够创造优质内容的用户一直很少；这首先是社群中最核心最珍贵的人群。尤其早年BBS在市场上占据主流时，吸引更多优秀的内容生产者被摆在第一位。二是浏览者，仅仅是消费内容而不进行互动，是“沉默的大多数人”，即使产生再多流量，也对生产者和社群毫无贡献。三是内容传播者。传播者介于前面两个群体之间，也最容易被忽略。这个群体虽然不具备较强的原创内容生产能力，却会和生产者进行互动，

有价值互动在社交网络中一直是最有效的激励。这些互动还将对内容的优劣产生过滤作用，内容越好越容易因此沉淀和反复出现，新人只有在刚进入社群时看到这些优质内容，才更容易留存，并转化为传播者。

因此，互动人群及互动次数的多寡，对于社群整体活跃的关键性非常重要。闺蜜圈的数据很难分清是社群拉升了社群中用户互动数据，还是互动用户比例高，从而提升了社群活跃度。但在日常运营中，这两个结果相互支撑。具备了类似特点的社群会呈现出如下相似性：

**1. 如“闺蜜圈”和“节操精选”所出现的用户高活跃状态和在线时长。**

**2. 新用户新增速度，如辣妈帮杨俐提到，不断组织年会与下午茶的诸多结果之一，是妈妈们会带来更多妈妈加入，“有一次，一位妈妈为我们吸引来了近5000位新妈妈安装和下载应用。”应用不断地吸引新用户加入。西山群和深圳跑步群的壮大，也和成员互相推荐好友加入有直接关联。社群的壮大，对于企业日常运营有着巨大的帮助。**

**3. 社群推荐/转化效果的提升。社群相对于个人关系链承担着弱关系的维系作用。在社交指数中，我们首先关注到从信任背书延伸出来的“社交影响力”，这是以账号为代表的企业或者应用能够在第一时间影响到多少人的实际能力。在这一点上，个人关系链非常高效而且稳定。但社群因为参与人数的优势及相互背景的影响，在影响人数上经常会带来惊喜。社群成员（比如QQ群、微信群）对于被推荐信息的接受度，甚至要好于来自个人关系链的信息，尤其当推荐信息来自社群内的生产者和传播者时。商品推荐，以及一些和生活相关的领域推荐更是如此。**

高质量的转化效果，使得社群为许多产品的冷启动提供了入口，我们在“好友定律”中看到了“三个爸爸”利用社群启动营销的案例。其实，在大部分社交产品的冷启动过程中，社群都发挥了重要作用。我们曾多次提及的微信红包，其迅速火爆的过程与它被大量分享到微信群有直接关系。脸萌的火爆也是率先从“海贼王”相关社区开始的。在这些应用崛起的过程中，每位用户都在自发分享，自发地在朋友中充当客服。

“自助目标”的构建和“自助激励”的获取奠定了一个基础，即个体长期活跃。但仅凭这一点，还无法称之为“社群”。社群是基于兴趣或者地域、行业的用户集合（“三近一反”），成员之间互动互助、互相影响。这就需要新原则发挥作用，以使群体活跃起来。这就是第三条原则：“每个人都清晰地知道自己的任务，并去完成它。”即用户清晰地知道，为了完成目标，获得激励，当下应该去完成什么任务。这条原则侧重于协助每位社群成员设定合理的目标与角色定位。即推动人人都成为内容传播者和互动者。

闺蜜圈通过产品和数据挖掘方式完成人群细分工作。用户在注册一些应用、社区时，会被要求自选几个标签或者兴趣爱好，此后再根据用户使用产品的过程持续添加标签，这是当下最常见的人群细分方式之一。张威说，闺蜜圈会在用户使用产品后，根据用户互动过的内容（自己直接发布的内容+评论+点赞）、添加的密友名单、关注话题和当前地理位置信息等一系列行为特点，不断尝试推荐内容。通过这种方法，人群和内容都得到了细分与组合。

在辣妈帮的志愿者制度设计中，志愿者来自于各个城市达人系统，这套系统依赖于用户在社区中的阅读互动、参与组织下午茶活动等的活跃积分。在这样的背景下，关于年会筹备进度、场地寻找、活动财务状况及现场效果和传播总结等一切环节在论坛上公布时，同一城市其他用户才能充分参与讨论和决策。即使没有进入志愿者团队，用户也通过赞同或否定来参与任务。杨俐将这一设计定义为：“只有团队足够优秀才能走得足够远。”

因此，依靠社群领袖来维系大量社群活跃度的方式并不可取。以我们自己作为观察样本即可见：加入的微信群或QQ群超过百个，每天活跃使用的不过寥寥数个，其余则全部关闭了消息提示——时间长了，那些被关闭提示的社群会自然消亡。社群当然也会自然死亡或消亡。活跃的人群之间彼此熟悉、互帮互助则会有效解决这一问题。

在社群运营中，企业施加的影响越大，有时用户的参与度反而越低。我们往往可以在许多由企业主导的群中看到，大部分用户都是被奖励所吸引，而没有发挥自己的主动性。一旦奖励结束，用户就离开了。在现实生活中，人们留在一个社群中的主要原因，是有一群自己的好友。不同的诉求也会推动更小、更牢固的小社群再度形成。人们维护小社群比维护大社群简单得多，维护兴趣圈子比维护陌生人圈子简单得多。企业需要做的，是去企业化，去KPI化，放弃控制的意愿。让用户在小圈子中自由组合，分别扮演不同角色。另一种做法则是，结合自助目标中的短期和长期目标，来推动用户自我实现。

## 小池塘里的大鱼

和鼓励信息分享原则（检验产品成功与否的一条重要标准是用户是否愿意谈论它）一样，**社群运营并不是说企业要自己去建立无数个社群，从成本和收益的角度出发，社群也是鼓励用户自发建立、寻找、维护不同社群，一切都让用户自己来进行。企业要做的就是表达明确的意愿。**这些意愿，有时只是周期性地释放活动计划。周期性活动对于社群的激活或长期活跃有着巨大的帮助。哪怕这些社群大量兴起，又大量消亡。但是，自助激励是如何黏着用户和鼓励分享作用的?

让我们回到游戏中去。在游戏中我和其他玩家也在进行沟通。其中一位玩家很羡慕我的等级是VIP13——用人民币充值可以获得更多特权、更快的升级速度。我希望自己的升级速度不要那么慢。但在和他的交流中，我留意到了一个问题:

在游戏中执行“燃烧的远征”这个任务时，只有在后期许多英雄满级的情况下才能偶尔通关一两次，一般在第8波敌人出现前后就会倒下，甚至倒下得更早。那位和我交流的免费玩家却能够一路通关。固然这和我们各自选择搭配的英雄强弱、打法和技巧有关，更和出现的敌人强弱有关。以89级为例，每次执行远征任务时，第一波出现的敌人级别就在86级以上，往后越来越强，直到玩家失败为止。这导致我

无法在远征的路上走得更远。强者的面前永远有更强大的对手在等待着他。

类似策略贯穿在整个游戏中，如在竞技场中挑选竞技对手时，系统推荐的敌人排名相差不会太大，一些经常出现在面前的对手，似乎很轻易就能被玩家打败和超过，如果失败了，游戏会提醒玩家继续升级装备或等级，在新一天的对战中往往也能获胜。

> 在大家熟悉的“社会比较理论”中，用户更关注和自己类似的群体，会不自觉地进行比较，以得出合乎己意的结论，因此更容易受到这一群体的激发，也更容易在执行任务的过程中受到激励。换句话说，我永远不会出现在那位级别比我低的免费玩家面前，而令我难以企及的玩家也不会出现在我面前。只有这些轻易就能战胜的对手，才会让我感觉自己大有希望，像是一条“小池塘里的大鱼”。

有一次，我在“刀塔传奇”游戏中碰到了一个小问题，在等待客服反馈的时间里，我截图发到了朋友圈中询问，没想到许多好友都纷纷和我交流他们是怎么玩这款游戏的——与和陌生人的竞争相比，熟人、好友间的讨论显然让用户更放松、更欢乐，哪怕他们指出我是人民币玩家。在社交中，用户的自助激励有着天然的优势，关系链会让他好友圈中的同类自然而然地浮现出来，发生碰撞。“轻易就能战胜”、“他能做到我也同样能做到”的比较更为明显和直接，产生的激励作用比陌生人之间的更大。通俗地讲，关系链是一个天然的池塘，人人都想做里面的“大鱼”。

“小池塘里的大鱼”和社交的三个典型状态经常发生化学反应，尤其是我想塑造自己在他人眼中的形象这一条。可以这么说，正是这个

化学反应，让我们对一些轻松的小应用、小玩法乐此不疲，它们很容易就能帮助玩家找到成为“大鱼”的感觉。

这是“三近一反”，也是人群细分在实际运营中的直观呈现，并带来了一个企业乐见的结果：用户付费的本意是希望获得更快的升级速度。级别相近或战斗力相近的安排，使得付费的人民币玩家在一起竞争，免费玩家在一起竞争。付费玩家有动力升到更高级别，以战胜其余的付费玩家，这又继续激发着下一轮的付费欲望。于是，当再次需要充值的时间点到来时，我毫不犹豫地选择了继续付费——当初希望少花钱或者不玩这款游戏的想法又落空了。

## 原则四：即时且正向的群体激励

**重点解决企业与社群之间黏着关系、方向控制难题。**

腾讯公司曾在内部举办过一次活动，奖品只有一部最新款的iPhone手机，这让运营团队为如何激发同事们的积极性而苦恼。少得可怜的奖品让许多员工在还没参与时就觉得概率太低而放弃了。为此，运营团队采取了一个变通方法：在中间增加一个抽奖环节，先抽出有资格参与抽奖的同事名单，再在这个名单中再次抽奖。奖品数量没有任何变化，但对于参与者而言，反而多了一次实时的小激励。最后，参与人数大幅增加，远超运营团队的预期。

社交网络不乏激励措施，至少我们已经看到了自助激励和互动激励。两种激励之间的差异如下：用户在社交网络上分享信息，据此产生的浏览、转发评论、点赞等互动行为，都是对发布者的激励。通常情况下，互动越多用户越活跃。除此之外，用户在社交网络中还会自己设定一个目标，并努力去实现它。这个目标我们称之为自助目标，实现目标的过程是自助执行任务，获得的结果也是用户释放给自己的自助激励。

互动激励和自助激励的实时释放，已经解决了大部分用户的激励问题。这些激励实时而个性化，远非企业提供所能解决。如在“打飞机”游戏中，在好友中的排名一度成为激发许多用户持续玩下去的动力，也是这款游戏迅速风靡朋友圈的主要原因之一。“围住神经猫”尽管没有重度引用关系链，也没有让人们直接在好友间对比谁的步骤更少。但大量分享到朋友圈中的信息，自动实现了关系链的职能。无数用户在其他好友分享的“多少步”围住了那只神经猫的结果中自发进行对比，此前在对陈塞北的访谈中可以看到，他就非常关注好友中谁在玩“围住神经猫”游戏时采用的步骤比自己少了一步，也会得意于自己的成绩“悄悄超过了好友”。

通过腾讯的小案例我们会看到，企业提供给个体用户统一且大型的奖励远远比不上实时、细微的小奖励，更比不上用户主动寻找并获得的激励。如果企业不断提供面向个体用户的统一奖励，多半会出现以下这种局面：铁杆用户将会不断离去，最终只剩下“刷奖党”用户。刷奖党是指社交网络中，一些被注册用来参与各个企业运营活动，以求获得各种实物或虚拟物品奖励的账号。由于不存在真实关系链，这类账号通常被认为是虚假账号的一种。现实中，大量企业在社交网络中做活动时，都充斥着“刷奖党”，从而拉低了活动效果。

不过，尽管我们提到在社群崛起之后不用担心个别社群消亡，但仍会引发企业对于社群信马由缰地发展，完全和自己无关的担忧。社群运营借鉴了“去中心化”和“游戏化”，但又没有完全“去中心化”。企业通过向细分群体提供统一激励，如辣妈帮通过评选“最佳志愿者团队”、“最佳年会城市”等方式，来引导用户将社群聚拢在企业目标之下——自助激励是用户在完成大目标的过程中，各自能获取的成就与愉悦，是对大目标的补充而非偏离。企业统一确立的群体激励变成引导和管理大批社群运营的主要方式之一。

群体激励有几个关键因素，一是让用户实时了解在完成这一过程时，自己所能做出的贡献，用户在社群（或好友中）的占比、排名和贡献值等。

如“刀塔传奇”公会中有一个“玩法”：公会成员在游戏中保持活跃，会向公会贡献开启副本所需的特殊虚拟币。这样每天就可以刷更多的副本，以获得英雄升级急需的装备和金币。这种将个人贡献与社群成长和竞争联系在一起的做法，正在被越来越多社群借鉴。在跑步群中，如焦义刚每天跑步，就相当于给自己所在的社群加分了，从而能在和其他社群的竞争中领先。西山群和发现洞见群经常开展分享活动，邀请群内各行业的专家分享自己对行业的见解等，其中洞见群向分享的内容最受欢迎、贡献最多的专家或成员授以“五星”成员称号。

二是实时全员告知。将最优秀结果通过激励明确下来，并公开实时告知所有参与者。这就像方向的指引。我们倾向于认为，这种结果的选择不是企业做出的选择，而是用户根据自身需求做出的最终决定。企业要做的恰恰是接纳这些多样化的结果，并通过宣传、进度表格指引和关键数据指标等方式来进行确认。

闺蜜圈的张威称之为“标杆运营”，即将用户每天发布的海量内容中的优秀部分，通过图片宣传、活动奖励、虚拟成就等方式呈现出来。引导用户进行参考、比对。标杆运营十分强调对于各个群体和用户的公平性，不单单集中在某些群体身上，“从实际运营中可以看出，因为运营公平，很多用户非常感谢平台提供的支持，她们会以更大的热情投入社群中，积极帮助新进成员”。

这样，成百上千的社群才会按照各自的方式竞跑，并取得最优结果——企业需要一个“结果”，但用户会创造出无数结果，企业只需选择接纳其中最优秀的部分。这时，企业激励的即时告知，会成为引导之一：如果某一成员任务完成得非常优秀，那么超越他就会成为下一个新任务。

## 群体选择和不运营

2015年春节前夕，百度贴吧完成了2014年度用户行为分析，其中一张用户24小时活跃曲线图显得十分独特（见图2–8）。随着移动互联网的发展，用户活跃最高峰由2010年前的早上9点，逐渐移向晚上9点，这个规律在绝大多数无线应用中都存在，包括社交网络。但百度贴吧的数据不一样，用户活跃最高峰是在子夜零点。

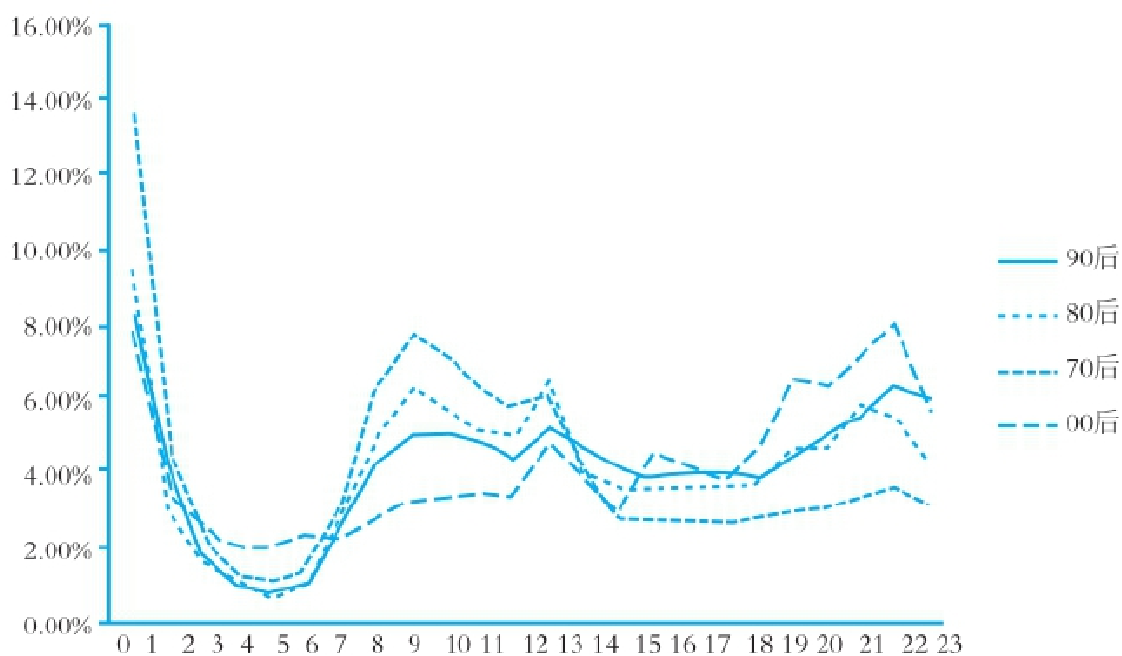



**图2–8 百度贴吧2014年度用户24小时活跃曲线图**

从这张曲线图中可以清晰地看出不同年龄层用户的活跃喜好。其中，用户越年轻越趋向于晚上活跃（如90后和00后），70后和80后的用户则明显保留了所属年龄层及PC互联网遗留的使用惯性，活跃最高峰分别在早上8点（上班途中）和午休时间。特例出现在零点，所有年龄层用户在零点都呈现出异乎寻常的活跃高峰。

这个用户行为习惯的建立，源于一个非常小的功能诉求，即“签到”，用户像上班打卡一样，每天在不同的主题吧中点击“签到”按钮。

在贴吧中，用户“签到”数量是评判各个主题吧火热度的标准之一。百度一度将“签到”人数作为贴吧人气的衡量标准。早期这个小功能只存在于动漫一类的主题吧中，“签到”被用作衡量动漫吧热度的指标，归属感将用户不断激发起来，此后“签到”成为全部平台中各吧火热度的通用衡量标准。

对个人而言，签到能够提升用户经验值，连续签到以及通过客户端签到能够获得更多经验值。而经验值累加能提升用户在贴吧中的虚拟头衔。作为身份等级的象征，头衔恰能满足用户被尊重的需求。现实生活中，平凡的大多数人，都可以通过在贴吧签到这样一个简单的操作，获得高人一等的荣誉感。

当讨论到社群时，我们无法忽略百度贴吧这个国内最大的社群产品，可以说，贴吧也是国内最早的开放平台。“签到”是其无数功能中的一个，观察这个小行为的变化，对于我们今天要探讨的社群运营有着现实的参考意义。

用户个体行为会对所在的主题吧带来热度方面的影响。尽管今天“签到”行为对于平台运营方产生的影响已经微乎其微，平台也没有再以签到人数作为衡量标准进行贴吧热度排名，但曾经群体激励留下了影子，用户仍然乐此不疲。除了可以表明对主题吧的忠诚度，特权的获得也令用户在主题吧中有着不一样的表现。最终变成就像在每个主题帖下面“抢沙发”一样（即第一个回复帖子），在自己喜欢的主题吧中抢第一个“签到”。和社交网络中的用户头像类似，签到成为百度贴吧中用户状态最显著的呈现，并对最终用户行为和数据结果产生了巨大影响：零点成为用户最活跃的时段。

如前简述，“签到”的演进早期并非依靠平台主导，而是首先在动漫主题吧中被突显出来，随后扩大到全平台，并在无线互联网的发展中再度被强化。

贴吧诞生了许多独属文化，如爆吧战争（部分贴吧用户前往某个（些）贴吧发布大量无意义的帖子，令对方无法正常浏览和交流的行

为）、“人艰不拆、累觉不爱”等流行词汇， 和“签到”一样，都来自用户的群体选择。（即全体用户通过自己的点击和分享，来对某一款产品、某一种玩法做出的选择之和。）在优秀的社群中，群体选择是一种非常突出的现象。

在这样的大背景下，平台多处在“不运营”或者“弱运营”的状态，即接受群体选择的结果。

四个原则应对的是社群平台，及大量社群同时并发的运营状况，原则之间互相影响，互为援手。单个社群则不同于此，甚至很多运营要点是反其道而行之。如特别强调运营的力量、群的活跃依赖于社群领袖、经常投入实物奖励、运营人员深度影响社群内容等。论坛中会出现巨量贴现象，可以将其看作强化运营的典型案例。

通常，巨量贴指BBS（论坛）社区中一些备受用户关注的帖子，从而使跟贴数量和浏览次数居高不下，甚至超过全站半数以上。虽然这些流量和跟帖大量从BBS外部获得，但也会从内部其他论坛或者主题帖子中吸纳而来，从而降低了其他帖子的用户参与度。

因此，巨量贴的优点是BBS所获流量将会实现新高，缺点是导致普通用户认为自己无法达到那样的火爆程度，从而减少原创发帖行为，也因为其他帖子没有巨量贴好玩好看而减少浏览行为。优点和缺点会共同显示在数据之上，体现为巨量贴火爆期间，所有数据达到最高峰，此后各项数据深深下跌，并将直接跌破原有的运营数据水准线。在《社交红利（修订升级版）》第四章第一节中我们曾提及一个非常典型的巨量贴案例。

社群运营同样是值得研究、深入的部分。本书因为篇幅所限，仅能涉足至此。后续将在微信公众账号“徐志斌和社交红利”（shejiaohongli）中保持对社群运营部分持续迭代更新、完善补充。读者也可以在公众账号中和作者沟通关于书的一切问题。

# 第三章
# 海量浪费与新开发模式

企业思考的问题不断深入，到此时已变成如何塑造一种环境，以不断开发出引爆产品。企业自有创意既然不被认同，那么，可以将一个创意经由成百上千个不同版本分别试探、迭代，以求最佳结果吗？答案是肯定的。而且也是低成本获得。四大定律不仅仅影响着引爆现象的起落，影响着社交网络自身发展，还更为深远地影响着海量合作伙伴的企业结构和管理模式。许多企业开始通过这样的方式，在社交世界中奔跑。

# 01
# 轻开发：为引爆而生的新开发模式

社群运营已经率先展现出了成百上千个不同社群同时竞跑带给企业的益处。现在，这种方式也迅速影响到开发模式这个领域。观察这种新变化最好的窗口是“小个体”及“七天应用”。

## 七天应用

今天我们所获得的信息量与2012年相比已不可同日而语，因此对引爆现象及背后的“快衰”定律展开分析也更加便利。

大部分的引爆曲线走势，和曾经在微博、QQ空间上盛行的“七天应用”所画出的曲线走势惊人的一致。只是那些小应用无法像后来者那样，在数天之内就迅速触及千万，乃至上亿用户。从某种程度上来说，我们将引爆应用看作“七天应用”进化后的结果。

蒋冠川生活在上海，是一名活跃于腾讯开放平台的个人开发者，过去，他将时间投入在腾讯微博开放平台和QQ空间，现在则将主要精力转移到微信平台。不管在哪个平台，一般情况下，他利用两三个工作日中的业余时间，就可以开发出一款小应用。每周都会有新的应用推出。

在蒋冠川看来，决定一款应用流量表现的重点有两个，一是主题，他“会看看当下的热点事件”，这将左右应用主题和使用方式等。如“当鸡汤文在微信朋友圈流行的时候，肯定会有相应的小应用创意可以让他们玩”。这是蒋冠川的第一反应，个体开发者及小团队对于热点事件极度敏感，并会迅速变通。如某位明星因涉毒被拘留时，一款恶

搞的小游戏迅速出现。（这款游戏玩法简单，在九宫格的大头照中混入其他人的照片，随着难度不断加大，照片密度越来越大，尺寸越来越小，对于用户的眼力要求也越来越高。）

在现有游戏之外，还允许用户改动内容，将明星的照片换成其他人的照片，甚至用户可以上传自己的照片作为游戏内容等，这样游戏就可以变成：你花了多少步从“蒋冠川”身边找到某个人等，“有些用户不会做游戏，而一旦有定制工具出来就会去玩儿。”蒋冠川说。这是制作了大量应用之后的经验之谈。

第二个关注点是如何鼓励用户去分享及对分享文案进行雕琢。“重视应用的标题，在微信朋友圈中，如果没有一个好标题，很容易就会被用户忽略”。对于小团队和个人来说，平台很难给出特别的资源以提供支持，用户在体验应用后能否进行分享，是持续获得新用户的主要因素。此外，用户操作步骤非常简单、一目了然是必须满足的要求。

10月，蒋冠川就在考虑这个月可以研发什么样的应用。他知道，很多女性用户喜欢分析星座运程，可以为其设计测试类的小游戏，因此决定制作一款应用。星座运程在PC网站中一直是流量最大的网站应用类型之一。

如果男女不限，小测试游戏的主题可以是：“测测你10月星座运程”、“测测你10月与哪个星座比较有缘”等，如果希望面向恋爱中的女性，游戏主题就可以设定为“测测你10月能不能跟心仪的男人谈恋爱”、“测测你10月会不会被人追”、“测测你10月谈恋爱的概率有多大”等。喜欢星座和处于恋爱中的女性，对此很容易产生分享行为。对于此类应用，只要改一下应用名称和文案就成为一款新应用，如“测测你5月的星座运程”等。常见应用的源代码一般都是现成的，只需更换模板就能轻松复制。

应用上线后，蒋冠川会紧盯流量数据。一旦数据不理想，蒋冠川就会调整玩法或分享文案。通常情况下，一款应用至少有五六个备选主题，如面向恋爱中女性的小测试，至少有“测测你10月能否脱单”、“测测你10月桃花运势”、“测测你10月会不会邂逅真命天子”等主题备用。

蒋冠川是大平台上的数百万应用开发者之一。2014年下半年，腾讯在博鳌开放大会上对外宣布，注册开发者已经超过500万，一年前这个数字是300万。其中，超过六成都是个人开发者。我们可以将这些开发者从社交平台上获得的流量和用户用曲线表示出来，如图3–1所示。

从这些曲线中我们可以看到，蒋冠川及与他类似的个人开发者们依据热点一个一个地开发应用（如果将这个曲线的观察时间延长到一年，我们会看到另一条熟悉的曲线，如图2–2所示）。一般来说，他们会频繁地推出应用，每个应用的生存周期都非常短。过去我们将其形容为“七天应用”，到了现在，尤其是在微信上，应用的生存周期已经缩短至3~5天。每个应用都会在数天内快速崛起，然后又归于沉寂。

这就像是一个个“起点即引爆点”的应用，在一个团队旗下层出不穷。相比之下，“七天应用”到达顶点的同时，即开始了自己的衰退之旅，而刚进入社交网络就引爆的国民级应用，在到达数据顶部之后，都会停留相当长一段时间（如数月之久）。

让我们感兴趣的是：

**1. 尽管小应用的生命周期很短，但无数的小应用还是为个人开发者积累下了丰厚的长尾流量。图3–1中，这个长尾流量稳定在每天5万~6万的最低点。**

**2. 任何一款应用的推出，都能依靠分享达到25万~50万流量的高峰。在图2–2中，那个团队旗下每个应用的数据高点变成了40万~50万。这就像一种能力，在更多引爆应用中不断复制。**

**3. 用最短的时间（可能仅需数天甚至更短）推出一款应用，迅速对其进行测试、观察、调整和修改。然后迅速开发下一款新应用。**


最高值：30.2万
2014-09-18
2014-09-20
2014-09-22
2014-09-24
2014-09-26
2014-09-28
2014-09-30
2014-10-02
2014-10-04
2014-10-06
2014-10-08
2014-10-10
2014-10-12
2014-10-14
时间

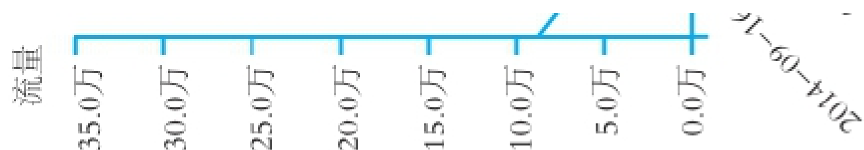



**图3－1**

这些结论和在社交网络引爆后的热门应用/服务、活动所画出的曲线走势惊人地类似。之所以特别提及这三点，是因为在部分以产品为主的领域，如游戏行业中，曾多次出现在市场上迅速引爆崛起，然后下一款产品却遭遇瓶颈的案例。而在社交网络中，低成本与快速的联合作用，将会消除这一困惑。在“小”团队中，我们已然看到引爆能力可以被完整地移植和复制，随着团队和产品在社交过程中不断进化，“大”产品和“重”服务的借鉴就变得非常值得期待。

蒋冠川只需利用2~3个工作日中的业余时间即可开发一款应用。秦川只用了一天半就完成了“围住神经猫”的开发和美工工作——如果说用户与应用/服务之间的接触更为短促、迅捷，那么时间就像是迅速被加速了一样，再用过去的速度来开发、测试应用，试探用户的反应，显然有些力不从心。等待新服务到来的时间过长，会令用户流向他处。因此，开发应用、推出服务的速度也变得更快了。速度会改变许多事情。

如果站在整个社交平台俯瞰，尤其是蒋冠川开发的小测试，我们会看到类似应用以成千上万的量级存在，甚至呈现出此起彼伏的状态，就像海浪那样：几百款类似的应用在同一时间浮现，之后消失，然后又有几百位开发者继续做了其他类似的应用。

引爆四定律中的“短”定律和“新”定律，双双为新应用的出现带来了一个新变化：

当一款应用和游戏爆火后，更多类似应用会被迅速推出。“围住神经猫”是其中被围困的典型例子，在看到“围住神经猫”数据表现良好后的第二天，至少有几十个团队推出了类似应用并上线。这当然是带给开发者的困扰之一。不过，如果我们暂时不讨论抄袭带来的困扰——在“一九法则”面前，一方面应用的崛起与衰落速度太快，另一方面领域过度细分，会部分减弱抄袭引发的负面影响——而是关注几百款应用同时竞跑的状态，则会看到这一现象对产品开发方式带来的新变化。

## 零成本的海量浪费

之前，我们在活动运营、信息扩散、社区运营的内容中多次提到了“大浪费”，也看到该行为给社交网络中的人们带来的影响和变化。不仅仅如此，大浪费还体现在更多层面。

例如，平台在海量浪费开发者。在推出基础API、组件、SDK之后，将会有无数应用和创业团队使用。我们已知，仅腾讯开放平台就宣布注册开发者超过500万，几乎覆盖了各行各业。海量的小应用诞生和衰亡的速度之快，以至于许多应用都还没来得及获得自己第100个以上用户就被抛弃了。在数以十万计、百万计应用面前，大众耳熟能详、一进入就引爆的企业和应用少之又少。

应用在海量浪费平台资源和用户。不断推出各种小应用、小产品测试接口以便测试用户状态，已成为诸多开发者的常态。在大红大紫之前，不管是魔漫、脸萌，还是围住神经猫团队，都在开放平台上进行过一次甚至多次试错，其中，围住神经猫的团队，正是《社交红利》中提及的开发“测测你的智商”的小团队，如今，他们将微博上的成功经验复制到微信上，再度吸引到大量的目光和注意力。用户当然也在海量浪费应用，并快速使用，不合适就迅速抛弃，毫不惋惜。

相比于其他方式，这种浪费性质的试探，几乎也是零成本，并可在用户中快速验证结果和思路。用户的大量分享，可以帮助开发者自然筛选出最佳运营方向、产品文化等。用户的自创造、自扩散、自消费、自客服、自我肯定激励等，会通过无数次碰撞、筛选，自然而然地得出自我真正需要的结果。社交网络提供了这种试探的机会，并协助将试错经验快速应用到新产品中。

大浪费在完成零成本扩散的同时，向小团队提供了一个可以触摸海量用户的机会，这种触达海量用户的能力是最珍贵的。在现阶段，这种能力只掌握在腾讯、百度、阿里巴巴这样的巨头手中。而对于企业来说，大浪费反而浪费出了最佳创业效率。在某种程度上，我倾向于认为这些爆发的应用是海量试错的结果。而七天应用正通过被无数次复制，来实现被海量浪费。

## 轻开发

“蒋冠川们”并不纠结于某一款应用的表现好坏，对他们来说，每天获得的用户总量更加值得关注。和今天聚焦在无线领域的创业团队相比，社交网络中的蒋冠川及“七天应用”的开发者们，至少存在着如下不同点：

### 1.无数版本同时测试

开发实力强劲的大型公司，有时会对PC站点上同一功能进行多版本测试，推出A、B两个版本是最常见的方式之一，在无线APP开发方面，这一做法变成将需要测试的功能做到系统后端，可配置、可随意开关，然后根据用户特性分小批量进行不同测试。通常情况下，产品经理通过这种方式一次性测试多个功能，再确定某一功能是否要更新到下一个大版本中去。

小应用的开发方式有些不同，通常通过一个团队的多个应用、无数团队的无数类似应用（它们都在无数细微的细节上不同）在社交网

络中海量进行测试。

### 2.通过一个极小群体试探其病毒传播性

小团队不会有资金和人力来推动，平台也无力倾斜支持小个体开发者，只能是发布应用那一刻就面对小群体用户。因此，不断从用户体验数据中总结提炼经验技巧，并再度在更多新应用上改进就成为常态。

### 3.周期更短

无线开发者们追求快速迭代、灰度测试，每个新版本发布周期多以“周”为单位，个体开发者们多以“天”，甚至以“小时”为开发周期推出新应用，这是无线开发者们无法具备的优势。

### 4.随时废弃应用

在社交网络中除追求“宽度”应用外，许多开发者并不对应用进行迭代、升级，更多时候他们倾向于直接开发一款新应用。对于他们来说，修改、维护的时间成本甚至大于开发成本。

在这一做法之下，如果一款应用的数据表现平平，它就会被迅速废弃。每款不成功的应用都在为下一款应用提供养料。这些养料体现在以下几个方面：

**细节会在新应用中得到再次优化和提升；在不成功的应用中，表现突出的要素和玩法会被积累到下一款应用中；即使这两点都没有被实现，被“浪费”的应用还会有另一种帮助作用：所有应用都在为爆发应用试错提供养料，培养用户的使用习惯。**

我们从中可以看到，任何一个被验证的成功创新经验，都会被迅速复制到其他应用中，并反复锤炼。信息在关系链中流动，创新经验也在开发社群中流动和复制。这些创新经验很快就再次成为大家熟悉的基础。曾经表现平平的应用会被更多开发者再次在这些基础上，以更多的方式进行尝试，直至引爆。在开放环境下，所有开发者都以其

他开发者的成功为基础，也都从其他人的平庸中找到了自己可以改进和完善之处。

比如，今天我们很容易发现，通过“围住神经猫”中分享的“用了多少步，战胜了多少人”的信息句式，已经成为许多应用学习的对象。根据龙兵华在此前关于网络媒体标题的解释来看，这个信息句式激发了人们的好奇和攀比心理。也让人人有了“小池塘里的大鱼”的感觉。

目前移动APP常采用的开发方法之一即精益方法，其特点是快速验证、不断迭代。小应用采取的开发模式继承了这一优点，且更为简单，因此不妨称之为“轻开发”。

“轻开发”的模式相当于：同一产品创意，由几百个团队在不同时间推出几百款应用，以这种方式各自试探，由用户来选择最佳结果。每位开发者同时从其他同行的试错中汲取经验，并在下一款产品中再度改进。

社交网络所提供的开发成本低、速度快、信息粉尘化、用户随时随地浪费应用的大环境，为轻开发奠定了基础。因为用户不必像在手机上那样选择是否升级APP，所以开发者加快了响应用户和推送新功能的速度。

应用由无线APP侧重于功能，转向了在社交网络中侧重于交互，曾经需要严格开发流程的工作，在经验丰富的产品经理、程序员可以把握用户状态的情况下，变得能够轻松着手开发。（两种环境中APP开发方式之间的差异见表3–1。）可以这样说，“七天应用”是对在“零成本海量浪费”这一环境下开发的最佳注脚。在社交网络中被合作伙伴，尤其是小个体普遍采用。

**表3–1 基于社交网络开放平台环境中的开发方式和移动互联网APP开发方式之间的差异**

|  | 基于移动互联网 | 基于社交网络开放平台 |
|---|---|---|
| 版本数量 | 一个 | 数以百计 |
| 迭代速度 | 快速迭代，以周为单位 | 不迭代 |
| 测试方式 | 以后端设置开关方式进行小群体测试 | 数以百计 |

（续）

|  | 基于移动互联网 | 基于社交网络开放平台 |
|---|---|---|
| 员工人数 | 数人至数十人 | 数人 |
| 开发时间 | 以月为单位 | 以天为单位 |
| 应用后期维护 | 长期维护 | 直接放弃再开发新应用 |

但是，“轻开发”并不代表着其他开发方式的升级，相反它有着自己的局限。“轻开发”暂时只适合于“小”应用的开发，还无法支撑大型项目的开发。采用这一方式进行开发的应用，总是随手被抛弃，产品无法做深做细，用户也始终无法长期黏着。

因此，除“七天应用”外，一些试验产品多考虑采取这种方式用于产品早期模式验证或短期用户获取。但对于需要长期维护的产品仍采用持续升级迭代的方式（如魔漫、脸萌等追求“宽度”类型的引爆应用），或作为大型平台的补充方式（如“碰碰”将小游戏和社交APP结合起来）。从这个角度来看，“轻开发”只是目前常采用的如“精益方法”的补充。

## 还需一套数据分析系统

个人开发者已经非常灵活，但还需要在开发过程中更快、更灵活。社交网络提供了这种帮助：从应用之间的连接中我们已经看到，大部分团队只具备和擅长某些能力，因此，开发者会更多地调用他人的能力。如接入微信、调用腾讯API（应用程序编程接口）和登录组件、友盟或是ShareSDK的分享和数据分析SDK等，当有需要时，还会

调用其他开发者提供的API。现在使一个庞大的团队分别获得这些能力毫无意义。他们的反应速度并不会比直接调用更快。

需要提及的是，从“七天应用”到迅速引爆的轻量级应用，再到国民级应用，我们可以清晰地看到一条应用进化之路。2013年之前，我们在开放平台上看到一波一波的小测试此起彼伏，那时我们将开放平台形容为荒原，小应用像野草一样野蛮生长，随后形成了不同的灌木丛和花丛，很快，一些大树也逐渐开始生长。随着收益（娱乐体验）的不断提升，曾经简单的“七天应用”开始不断升级为国民级应用。

社群运营通过激发浪费，实现几百个不同的社群同时竞跑试探的方式之所以可行，是因为好友、已有的用户、合作伙伴的关系链可以充当社群的起点。“七天应用”的个人开发者们能在数百款类似应用中脱颖而出，是因为这类应用是开放平台中最常见的应用类型。而对于大部分合作伙伴在社交网络上开发应用、移植服务而言，要想形成这样的环境和开发模式，在实现中还有一定的难度。

蒋冠川在判断一款应用是否会有爆发的机会时说道：“对比别的应用，看其是否具有趣味性或者是否适合部分用户，是否易传播分享等，互联网轻娱乐化的内容更加容易使用户自发地传播分享，热点的取材还是源自近期社交网络的热点内容，观察其内容趣味性是否适合分享等。”这些判断是基于多年的开发经验得出的。

能够做到在大浪费的环境中开发出好产品的合作伙伴，多限定于长期活跃在开放平台上的开发者。这些做法的前提是，开发者熟悉生态环境，时时体验和自己类似的诸多应用，依靠个人经验来把握。如图3–2中的观察/分析部分所示，目前多是依靠于此。要想在团队中采用类似海量浪费的开发模式，光靠个人经验显然不够，需要企业在管理方面做出微调，以便营造出相适应的环境。

如在回访“围住神经猫团队”时，开发者秦川强调了非常重要的一项。他说：“我们有数据。”秦川所在的团队，一直在腾讯微博、QQ空间开发各类应用，为此积累了丰富的数据基础，可以初步判断应用的走势。

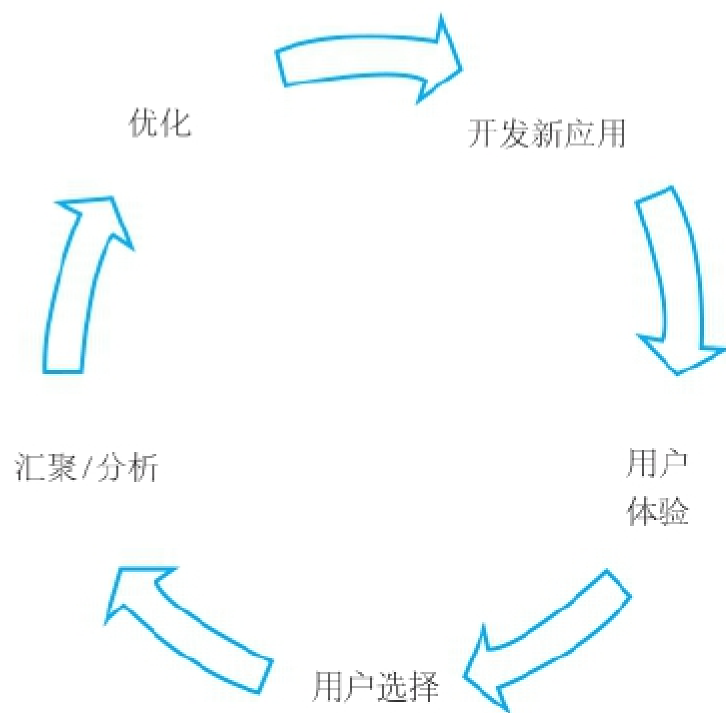



**图3–2 开发者在开放平台中常采用的分析和开发流程**

这些数据更多指向用户行为数据及其分析等。有意思的是，外界合作伙伴最匮乏及不注重观察和留存的，恰恰是这些数据。如本书写作期间接触了大部分案例所属的团队，但许多团队无法提供有效数据来进行解读和分析，更多地停留在感觉层面。这是本书令人惋惜之处。

各大社交网络及第三方数据分析团队，一直在以多种形式提供数据，虽然这些数据还需要不断组合、优化，才能辅助开发者辨别当下用户的状态变化、热点起伏状态，及应用注册和开发的趋势等。但这些数据服务会成为很好的创业助手，从而帮助到各类合作伙伴。

# 02
# 小细胞和自管理：企业从大浪费中受益

许多企业无法像个人开发者那样，灵活地开发一款应用；也无法让自己的服务像那些小应用那样，不断诞生，不断消亡。因此，我们要将问题树再度延展一下，变成“如何在企业内部营造一种环境，以便鼓励无数‘小’团队开发出更多的引爆产品/服务”，及“如何让企业变‘小’”？这些问题的答案依然要从前行者当中观察得出。

## 小细胞管理法

疯狂猜图这个最早在社交网络中直接被引爆的案例，至今已经过去一年多，引爆四定律开始从各个方面深刻地影响着这家创业公司。他们率先将社交网络中开发产品、社群运营的经验融入管理中，并将这种管理方法称为“小细胞管理法”。在疯狂猜图团队的日常管理中，有一些要求已经被明确固化下来。

第一个要求是保持小团队状态。曹晓刚说，应用不是策划出来的，而是团队集体智慧的结晶，团队之所以能做这么多应用，最主要的原因是CEO等高管不参与决策，这推动团队自己承担压力和试错，“他们的智慧或许不会比一个人强很多，但是一定会多很多可能性。”当然，这样做的一个负面效应就是，会犯很多错误，造成很多浪费。

因此，公司在内部做出了三条规定：

**1. 一定是小团队。团队壮大之后，流程会变得复杂，领导也会想着充分利用员工的工作时间。这不但不利于工作效率的提升，也不利于更多创新产品的涌现。保持小团队格局就是保持灵活性。**

**2. 不向团队强加公司的任何商业决策，比如不要想增加广告收入。**

**3. 制作成本一定要低廉。**

现在，疯狂猜图所在公司的游戏业务部门，全部员工只有50人，共有6款应用在开发或维护中。其中，疯狂猜图有员工4名、疯狂来找钱有员工5~6名，疯狂来往有员工4名，都是标准的小团队。

第二个要求是员工群体决策。在小团队状态下，员工可以采取灵活的方式来开发产品原型（原型制作可以利用50%的工作时间和50%的个人时间来实现），并将原型提交给产品委员会。但产品委员会也不会马上做出决策，而是将原型推荐给全体员工，以评估是否好玩儿、是否易于操作、开发成本是否过高等核心问题。如果大家认为很好，员工就可以开始组建自己的小团队正式投入开发。

第三个要求是采用数据约束。即使员工们对于产品做出了判断和选择，依然需要遵守一些已被明确的产品原则：

**1. 不要推广，数据必须能够做到自增长。在正式投放产品前，团队会要求进行测试，用户的自分享率必须要达到15%，转化率达到5%以上，留存率也达到一定指标，这样才能确定是否正式发布。用户的高分享会帮助产品自扩散和自传播，降低推广成本，引爆有赖于高分享的实现。**

**2. 要想清楚游戏的付费点。即使游戏不收费，仍需要想明白变现或者为其他产品获得更多用户、流量的接口在哪里（俗称倒流，是获得收入变现，或为下一款产品积累推荐资源的基础）。保留开放的接口，也为构思商业合作或创造利润提供了可能。我们在连接点中看到过类似做法。**

曹晓刚称这种方法为“小细胞”管理法，与当今业界流行的诸多扁平化管理思想有着许多共通之处。在这种管理方法中，企业由一个大组织变成许多 “小个体”、“小团队”，并营造适宜引爆产品生长的环境。因此，曹晓刚所阐述的“小细胞”正适应着新的粉尘化环境。“要创意，就不要控制。创意出现之后的产品实现方式是不是就能达到最优？未必。但如何界定还没有定论，这个模式只是把创业发挥到极致了，里面涌现出来的很多创意能让人眼前一亮。”曹晓刚说，现在许多新提交的产品原型中存在着的可行性越来越多。

和新产品需要不断迭代升级一样，新的管理模式也在发展之中。曹晓刚就看到了一些新问题通过尝试突显出来，需要再次升级：

**1. 产品开发速度很快时，管理执行和创意就偏弱。对于这一点，产品委员会开始要求员工将原型完成度做到更高。过去可能用上一两个星期（利用50%工作时间和50%个人时间开发）就能做出一个产品原型，现在这个时间被延长到了一个月，其实，正规团队利用一个月的时间已经可以开发出产品了。通过对时间的要求，努力引导员工更专注于产品原型。**

**2. 员工的激励。在移动互联网领域，跳槽是非常常见的事情，优秀产品经理和程序员往往面对着非常大的诱惑。这就要求企业产品本身的盈利能力较强，且愿意和员工进行利益绑定，只有这样，才能保证高素质团队不会为了1.5倍的薪水而跳槽。**

曹晓刚将这两个问题总结为“不管理就会执行力偏弱、不分配就会动力不足”，这些需要升级的功能也和刚才被明确的数据约束、产品原则部分契和。

如果我们回看内容，会发现不仅仅是疯狂猜图，碰碰在搜集产品创意的做法上，非常类似于“小细胞”管理法，这两家公司在明确产品创意时，均都引入了社群的力量，只是碰碰选择将创意扔到用户群中，而疯狂猜图选择了全体员工。经历过引爆，且能够充分感知社交引爆四定律的团队，从中汲取经验，并以此对运营和管理所做出的调整都趋于一致。

## 单品全程运营体系

营造适宜引爆产品生长的环境，以此催生更多引爆产品，这种做法并不仅仅出现在社交网络中，电商甚至先行一步。在淘宝网上，宣传爆款是许多商家常用的销售形式之一，部分优秀的淘品牌开始不断改造自己的企业形态，以此来推动爆款的诞生。

韩都衣舍现有员工2600人，其中产品人员有600~700人，共组成267个产品小组（包括买手小组和设计师小组），每个小组2~3人。全部小组每个季度共推出5000多款服饰。平均每个小组每月推出6.2款。这个速度和个人开发者开发社交应用的频次相当。

韩都衣舍将这些款式每天进行排名，按销售量分为“爆、旺、平、滞”四类。其中，销量排名前10%的为爆款、接下来的20%为旺款，之后的20%为平款，剩下的则是滞销款。按照规定，只有爆款和旺款可以追加订单（韩都衣舍称之为返单，通常新款每次下单量为数百件），剩下的必须在季中打折清仓。通过这种筛选，加上过去季度的畅销款（每季度共有8000~9000款服饰在网上进行销售），全部订单的返单率达到40%以上。一个季度下来约3000款。最终结果是保证每个季度的售罄率达到95%以上。

如果我们将此产品（服饰）理解为彼产品（应用或服务），相当于韩都衣舍将大公司细分为267个小团队，并通过制度的方式，使每季度推出的5000款新应用中的30%，实现一推出即引爆，加上“肥尾”中的应用，引爆应用占到总数的40%（3000多款）。韩都并没有追求一次大的引爆，而是在无数次小引爆中获得累积的最终优势。

韩都衣舍的产品小组制形成于2009年，当时刚入驻淘宝不到一年，正值淘宝资源大力向淘品牌倾斜之际，爆款在当时对于获取推荐资源、促进服饰销售等方面有着极大的影响。这和今天的社交环境有着相似之处，小组制正是脱胎于此类疑问：

如何塑造一种环境，鼓励更多爆款出现？韩都衣舍将产品的相关权力全部下放给小组，产品选款、页面制作、库存管理、打折促销等非标准化环节全权交由各小组负责，各自预估销售量和备货量，下订单时遵循少量多次的原则，根据自身经验确定风险库存。从内部来看，产品小组独立核算，独立经营，背负库存压力，既是生产部门，也是销售部门，还是利润中心。

2009~2014年，伴随着韩都衣舍各项数据快速提升，小组数量也在急剧增加。一方面，如果某个小组在一个季度内没能推出爆旺款产品，该小组将会被重组。另一方面，小组体系已经培养出了诸多优秀的员工，为复制更多小组打下了基础。原有小组成员都可以申请成立

新的小组。韩都衣舍用稳定的收入（6个月内新小组提成的10%算作原组长的提成，且新小组收入不低于往年）和降低考核难度（KPI打折）来保证新小组能够顺利发展。

2011~2014年韩都衣舍小组数量与网络交易额变化见表3–2。

**表3–2 2011~2014年韩都衣舍小组数量与网络交易额变化表**

| | 2011 年 | 2012 年 | 2013 年 | 2014 年 |
|---|---|---|---|---|
| 总人数/人 | 1 038 | 1 273 | 1 800 | 2 300 |
| 产品团队/人 | 281 | 458 | 605 | 831 |
| 产品小组/人 | 100 | 150 | 200 | 267 |
| 网络交易额/亿元 | 3 | 6 | 10.5 | 15 |

所有小组每周推出的新款会在公司网站首页“新品首发”版块中统一推荐。占20%的优秀款将会进入第二周的推荐资源位，再接受一周的市场考验，最后再从中选出20%，加入外部平台的资源推荐中。韩都衣舍统一建立了包括阿里直通车、流量联盟、导航站、竞价排名、广告购买、商务置换等在内的资源池。过去，韩都衣舍鼓励小组竞价购买这些资源，一段时间后便进行了调整，改成了免费但依靠真实销售数字的方式来竞争。对于小组来说，能否在天猫、唯品会等外部平台获得广告资源、开展活动等，都取决于产品能否在这些前期竞争中脱颖而出。在这样的状态下，所有小组都在相互竞争。

每年5月、9月和12月，韩都衣舍会召开三次大型公司会议，企划部会根据历史数据和行业预测，并参考年度的波峰波谷节奏，在会上分别拟定下一年全年、上半年和下半年的产品规划，包括类目规划、面料规划、款式规划以及库存规划。各产品小组根据规划自行领取任务，由此制定各自的月度、季度与年度细分考核指标。并根据实际销

售情况调整任务量，如在2013年，韩都衣舍旗下的男装品牌AMH任务量就追加了多次。公司通过数据控制的方式来协调小组之间的竞争。

267个小组分别对应不同的子品牌。依靠这些小组，韩都衣舍已经发展出20个子品牌（其中14个正在销售中）。在韩都衣舍，还有一个品牌规划组正在孵化年销售5000万元的子品牌，协助解决成长过程中遇到的内部和外部问题，并且不断梳理流程，逐步总结新品牌的成长指南。一旦销售额越过5000万元这条线，该子品牌则会被转入运营管理组的管理范畴。

在韩都衣舍的2600位员工中，支持部门接近2000人，这是小组制得以顺畅运转的基础。把所有非标准环节交给小组，企业通过这些支持部门不断优化和提炼标准环节，对于企业来说，制定规则是重心，以保证推出爆款和旺款的能力可以不断被复制。

韩都衣舍的“单品”和小组制竞争风格，还影响了市场传播领域和社群运营。自2012年开始，韩都衣舍推动成立了近400个韩国明星粉丝后援团账号，实际活跃运营的账号约有100个，其中有百万以上粉丝的账号超过10个，10万以上粉丝的账号超过20个。韩都衣舍首先确立的正是账号运营人员之间的互相竞争机制。

韩都衣舍为产品小组提供服务和支持的各个部门见图3–3。

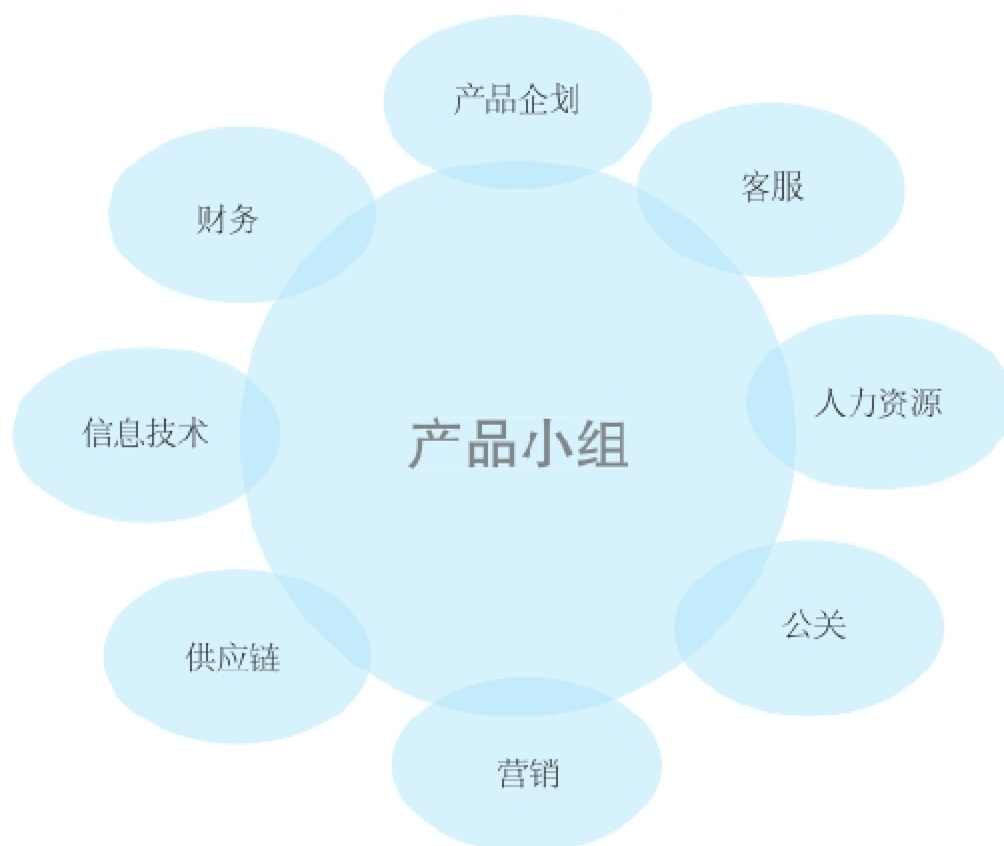



**图3–3 韩都衣舍为产品小组提供服务和支持的各个部门**

注：产品小组相当于面向消费者的非标准环节，各个部门则向产品小组提供标准服务。

回到应用、社交网络的语境中来，韩都类似做法给也给书中另一个案例提出了新的参考：足记在引爆后，面临了服务器带来的压力。如果我们将足记看作开放平台中的一个小组，那么开放平台在“支持”机制上面可以做出更多准备工作，类似韩都的支持部门那样。而需要借鉴小细胞管理法的企业，同样需要首先完善支持机制，以在促进引爆接连发生的同时，做好服务支撑。这种可以迅速调用的机制，也是当下创业领域较被看好的市场之一。

## 自管理

在本书写作期间，我应邀和一些传统企业的朋友提前分享本书中的部分观点。互联网和社交网络给传统产业带来的影响正在剧烈地发生着，他们对此深信不疑和开发模式不断强调“敏捷”、“精益”一样，管理的扁平化也是一大趋势。2014年年初，海尔就展开了一场裁撤一万名中间层的组织变革，华为的创始人任正非也一直在推动“少将连长”制度的形成。尽管如此，部分企业对这些“小应用”、“小游戏”、“小团队”和“小个体”带给自己的启示仍心存怀疑。

与此同时，另外一些企业家将社交网络带来的变化，以及类似“小细胞”、“单品全程运营体系”的思想，与优化企业管理联系在一起。2014年10月底的一个下午，我和趋势科技前亚太区CEO、润米咨询联盟合伙人刘家雍在一起。他第二天将在一个会议上演讲，其中将重点提及他近期关于“自管理”的思考。在他的阐述中，我们听到了和社群运营极其相似的要点。他如此建议传统企业：

**可以采用项目形式建立一个虚拟体系，鼓励跨部门、跨职能员工自由组成虚拟小团队。每个团队专注一个问题，比如，如何让产品更好或者让客户更满意等。大家在一起互相讨论、激发出解决方案。以这种方式区别于传统的刚性层级管理架构。**

过去行之有效的管理方式，自工业化时代沿袭而来，管理结构层级明确，泾渭分明，现在则要开始面对互联网和社交网络所带来的“平等”的影响。“现在已经没有上下级之分，一条消息一经发出，从CEO到一线员工都知道”，刘家雍说。我们在《社交红利（修订升级版）》中也特别提到了一个现象：在社交网络中，账号和账号之间平等反而给许多大型企业和品牌带来了“不平等”，任何一位消费者都可以在社交网络中直言批评、投诉某家企业和某种产品，甚至会带给企业一场危机。过去层层汇报、层层传达的管理层级，无法有效面对这种“平等”带来的冲击。

刘家雍提出建议的出发点是，传统的企业管理方法需要一定的时间来慢慢调整。他将建议分成三个步骤：第一步，在不改变现有组织结构的前提下，尽可能扁平化管理层级，如将过去7个层级尽量压缩至

5个或4个层级。第二步，如刚才建议所提及的，用项目方式组建虚拟跨部门小组，通过小组来进行战略探讨或产品思考。他将这一步称为行动学习。第三步是建立内部社群，让信息在企业内部充分透明。

在这三个步骤中，刘家雍提到了和疯狂猜图、韩都衣舍类似的做法：员工之间自由组合，并考虑可以利用部分自由时间（比如20%）来参与虚拟项目组；这会打破部门边界，令优秀的人才聚集在一起。在他参与的一些项目中，部分传统企业开始试探，最终结果是，“即使没有创造出很炫目的结果，参与的员工也会感触颇深，因为在参与项目的过程中加深了对其他部门思考方式的了解，而在过去，部门之间的沟通因为审批流程、KPI考核等早已僵化”。三个步骤进行到一定阶段后，普通员工提出某一构想，在内部社群中被认同后，就可以自由组合团队，这就打破了传统的分工局限。

这种变通暗合了社群的管理要素：在项目组中，每个人都明确自己的贡献，以及项目的成本、收益等财务数据。以此来设立自助目标和自助任务。“每个人都是CEO，都能承担责任。未来评估一个员工的意见或建议是不是好，不再看他所属的层级和部门，而是看这个建议所能产生的市场价值。”

刘家雍认为，三个步骤尽管是微调，却在逐步升级。未来传统企业的组织边界会被打破，许多公司形态将不复存在，大公司会化作由几个人或几十个人组合而成的许多“小个体”， 进行自我管理。

## 能力、开放与生态

当今社会人们已经能够理解“社交是一种基础能力”、“开放正在成为企业的基因”、“引爆是一种能力”等观点，受到这些观点影响的企业，开始调整运转方式。

2014年春节前后，腾讯微视与魔漫相机有过一次精彩的商务合作。两款应用在春节期间互相调用对方的接口：魔漫用户在制作漫画照片后，可以调用微视，将这些漫画照片制作成一段动漫短视频。同样，微视用户也可以在微视中，调用自己曾在魔漫中制作好的照片完成同样的工作。仅春节期间，在未推广的情况下，合作带来的自然用户点击量、播放量就在百万以上。通过此次合作，魔漫留意到，全球许多商家也在使用自己的产品，初步估算有30万家之多。2014年11月，魔漫开始搭建自己的开放平台，鼓励和允许更多商家与合作伙伴加入，为他们提供专业的漫画制作功能。

引爆四定律很容易造成一种局面，即引爆后的应用或者服务，其实玩法很单一，要想更好地黏住用户，拉升用户的宽度和频度是可选的方向之一。不过，当团队开始开发更多玩法时，无形中又受到团队大小的制约，面临用户状态把握的难题，究竟哪些玩法才是用户喜欢的？很多时候企业推出的活动和应用用户并不埋单。各路合作伙伴为用户提供更多选择成为当下最佳选择（塑造浪费的格局），在这个前提下，开放成为一个必然选项。

魔漫的开放规划从三个方面入手：一是艺术家群体。该群体可以通过魔漫利用其作品为全球上亿用户提供服务，并获得收入。魔漫联合创始人任晓倩认为，这能够改变艺术家的创作动机，开始为大众喜欢的漫画表达方式提供服务。二是小商家，这是漫画世界的出口之一，将能满足用户个性化的定制需求，同时为小商家和艺术家群体带来收入。三是开发者，可以在魔漫提供的SDK和API上进行调用或二次开发。

这和我们从“连接点”中看到“应用与应用的连接”如出一辙。从某种意义上说，已经是一个与腾讯、百度、阿里巴巴这类大公司类似的平台。由新玩法变成垂直领域国民级应用，再升级为平台，继而吸引

来诸多业界合作伙伴。魔漫相机用一张图来阐述其中的变化（如图3–4所示）：

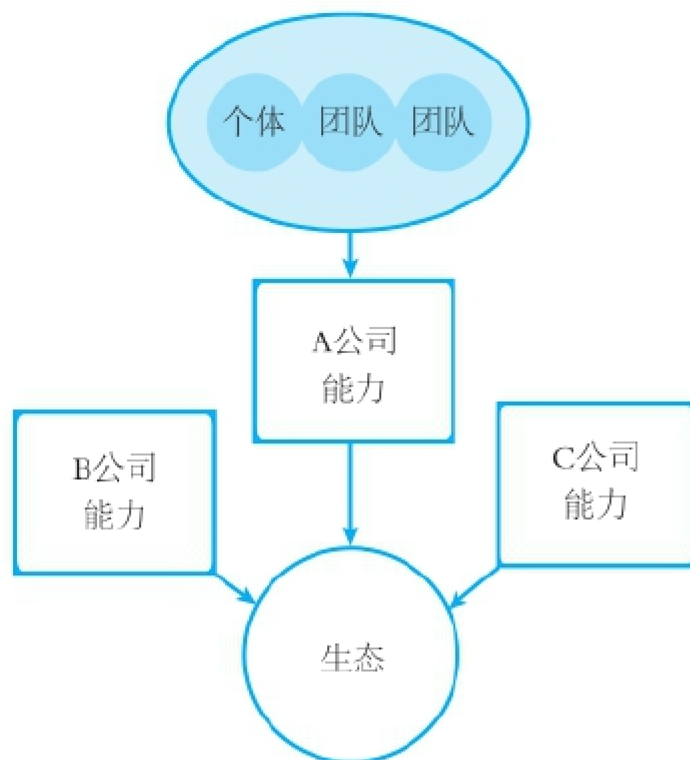



**图3–4 开放能力进阶图**

魔漫创始人认为，今天大部分公司都会主动拆分成多个小个体、小团队，这些小个体还将和外部不断跨界组合，协助公司构建完整的能力。而多家公司能力的开放对接，将会协助不同公司分别升级为优秀的生态系统。

能力开放利于更多企业跨界融合，形成更大的生态系统。正如我们所强调的，社交是一种能力，魔漫也一直在强调“图片表达是一种能力”。这两种能力的碰撞，让我们看到了魔漫在社交中网络的引爆。由个体到能力，再从能力上升为生态，我们在小企业的发展过程中看到这条轨迹逐渐清晰。

不同行业与领域都保有各自的能力，也都处在互相连接的过程中。越是传统企业，越会有某项突出的能力。这些企业值得去做的，恰恰应该是思考该如何明确、强化属于自己的能力，并将这种能力开放出来，让所有合作伙伴、用户自由对接与调用。

利用社交网络迅速崛起的应用或服务，在协助用户消磨时间之余，实际上也起到了另一种作用：它们也在汇聚来自社交网络的时间。用户的“时间货币”在这里再度汇成了一个新的大池子，“智猪博弈”再度展开。

开放的形成，将会产生浪费现象，我们曾在上一节中探讨过这种现象：零成本的接入与合作，会令线上线下的各类合作伙伴以适宜的姿态进入。展开大量试探的时候，开放平台只需要接受那个自然浮现的最佳结果。

## 社交网络对各行各业产生的影响

行文至此，本书已接近尾声。但社交网络借由对用户行为的改变，对各行各业产生的影响才刚刚开始。在过去的观察中，我们明显看到了这种影响两个截然不同的方向：

一是向“深”处去。在过去，社交网络从改变信息的获取与扩散入手，此后，产品的运营、推广与开发方式被迅速改变。当互联网业界完成了自身的蜕变时，对于传统产业与服务的影响接踵而至。社交化并不是指借助社交网络营销、开通一个账号等，而是指在社交网络快速发展的大背景下，根据对用户行为变化的洞悉和理解，对自己的业务、流程和模式进行的调整与改造。社交网络是体会和感知并汇聚这种变化的最佳场所之一。这种改变潜移默化且持续地影响着人们未来的生活。

二是向“浅”处去。社交化思维将成为一种被经常使用的思考工具，就像现在业界经常提起的互联网思维、游戏化思维一样。正因如此，我们才在书中多次提及社交是一种基础能力，企业和业界必须具备这种能力。因此，可能过不了多久，人们就无须再提及社交网络、社交红利等词语。这种对用户行为的深刻理解，将渗透在产品及服务的诸多环节之中。

这两种走势在同时进行。社交网络自身发展得越快，对于各行各业“深”处的影响就越大，而带来的“浅”的思想融合步伐也几乎就同时完成了。

坐地铁从我家到公司，单程至少需要40分钟。每天上下班的时间里，我习惯拿上一本书，在地铁摇晃的车厢里阅读，或者闭目思考工作上的一些事情。一些合作伙伴提出的疑问常常令人费解。

社交网络的发展如预期中那样迅速，变化的速度也同样惊人，尤其这一两年，以此为基础的生态环境仿佛突然升级了，许多刚积累下来的经验已经不够用了。在工作中，每当遇见新问题，我都会尝试将它们归纳为一个最简单的问题，并试图找到答案。在我的工作内容中，出差也是重要的组成部分。拜访各地的合作伙伴时，这些问题会被他们再度提出，面对微博、微信，表述各有不同，但大家关心的其实都差不多。这时，地铁上那段长长的路途，就成了最好的思考时间。

2014年春节，我启动了对《社交红利》的修订升级工作并于6月完成，再度出版。这些回顾性的工作令那些新问题的初步答案渐渐清晰起来。于是将其整理成一个文档，大约4000字，也就是本书的第一个大纲。过去写作是在微博开放平台工作三年后的厚积薄发。虽然忐忑不安，但也还算顺利。今年要回答的问题截然不同，都是全新的，需要重新去寻找答案。但答案并不是那么容易找，往往寻找一个简单的答案，就需要做大量的数据和案例分析工作。

此后的写作过程非常艰难。完成初稿的那一天，北京重度雾霾，窗外灰蒙蒙的。这像极了本书的写作过程，经常在几组数据中迷失，找不到出口。或者好不容易明确了一个现象分析的结论，又被新数据推翻，被迫重来。直到下一个关键数据或者合作伙伴现身，才会为我带来新的指引。困惑几乎贯穿始终。

好在我定下了几个标准：遴选的案例，必须要有数据支撑，数据之间是彼此关联的，能经受住时间和市场的考验。这几条遴选原则和第一本书的大致相当。感谢腾讯公司，让我能够身处如此优秀、开放氛围良好的大平台，能够接触到足够海量、足够前沿的合作伙伴和优秀案例，并最终能够将这些案例逐一寻找出来，进行细致的访谈和分析。唯愿更多的合作伙伴，能够跑得更快，跑得更远。祝福每一位合作伙伴。

有一次，我在写给出版社编辑的邮件中说道，这本书的写作过程是一次烧脑之旅。当琢磨不透时，书稿一搁置就是数周，直到再次与合作伙伴进行访谈，或者重新翻阅大量过往的数据、文献、笔记和案例分析，才又豁然开朗，内容才得以再度实现飞跃。

本书的写作也是一段辛苦之旅。从落笔至提交给到出版社，已近一年整。至出版前夕，仍在对书中内容更迭增补，纳入最新获得的数据和案例。之所以如此，是想作为一份礼物，送给我的小宝贝得米。因此兢兢业业，生怕还有遗漏，也总想做得更好。

每天都在这样烧脑、困惑、豁然开朗中度过，每月甚至每周，迭代的版本都大不一样。我有保留不同版本的习惯，也为一些章节写了三四个不同角度的版本供选择。当把最初的提纲和多个版本调出来，与今天写成的版本进行比对时，发现除了书名类似，其余内容几乎都变了。最后，编辑建议干脆连书名都改掉。

此处必须要表示感谢，因为我的心里充满了感激。

首先感谢我的家人。在本书酝酿、写作的过程中，我的小宝贝得米也在孕育之中。感谢我的爱人承受了许多苦。这些苦，只有为人父母才深有体会。感谢诸位长辈和家人，为这个小家庭承担了许多本应由我承担的责任，使我得以安心沉浸在思考中。这份支持的力量是巨大的。

谨以这份作品，作为迎接得米到来的最好礼物。未来你会知道，爸爸此刻是多么欢喜和激动地在等着你的到来。

感谢书中提及的每位朋友，感谢他们分享的思想、案例和珍贵的原始数据。今天看这本书，或许已经平淡无奇，不过在当时，一些简单的话语、细小的数据，都对思考大有裨益。这些朋友和合作伙伴，将数据后台敞开，陪我一道查看各个时间段的数据，回答了许多敏感的问题。在业界，这些数据往往是保密的，但他们却无条件地向我公开。感谢他们的信任及帮助。因为书中已有提及，我就不再次重复友人的名字了。

特别感谢美联英语的朋友们。受美联英语之邀，本书中的大部分观点在刚刚形成的那一刻，就不断和美联的诸位友人先行探讨，正是因为他们经常面对面提出挑战，抛出诸多实操问题，本书内容才得以渐渐丰满。

感谢易宝唐文，他在朋友圈发表的一句评论，为我写作本书的第一个版本带来了很大的启发。感谢李文龙，我们曾经花了整整一个下午演算“粉丝资产”中的各个环节、步骤及计算方式。据我所知，李文龙及另一位业内同行是行业中较早完整地提出“粉丝资产”这个概念的从业者，并在实际的业务中加以应用。虽然这部分内容最终因为篇幅的缘故被删除，但却对本书的后续写作带来巨大的启发。感谢京东众筹的靳毅，帮我详细补充了涉及京东众筹的案例及相关细节。感谢韩都衣舍的魏力、ShareSDK的纪元、百度的张丽喆，以及节操精选的张岩等朋友，他们花费了无数时间反复协助我确认数据及相关细节。感谢白雪姗在长连接部分提供的帮助，她还多次将自己了解到的优秀案例与我分享。感谢崔怀舟、李忠利、谢明志在敏捷开发和轻开发部分给予我的专业指导。感谢石昇艳（deeper）对文中图表给出的修改意见。

感谢参与试读的朋友们。写作时我便希望将本书作为迎接得米到来的礼物，因此十分慎重。从粗糙的第一版草稿到后续的迭代版本，都邀请了许多来自不同行业、领域的朋友参与试读，不下十几次。往往大家和我深入讨论某一章节的读后感和修改建议时，已是深夜，但大家仍认真思考，一丝不苟，仿佛面对的是自己精心开发的产品一样。感谢他们能够忍受粗糙的文字与架构，给出十分宝贵的意见和建议，从内容的高度、深度和阅读性等方面使本书得以提升。

其实，这也是典型的互联网工作方法，并结合了书中提及的一些小变化：将最初的版本在小人群中传播、在不同的人群中传播，每周都进行快速的迭代修改、根据读者的意见快速写作。从某种程度上来说，本书是集体智慧的结晶，是试读者集体努力的成果。感谢顾笑群、吴际、顶顶公司的陈莹、魏国强、友群公司创始人李杨、时趣公司的姜峰、莫非、景月辰、陈铁力、“干货”创始人席九天、秦亚冰、何婷然、王海雷、任频捷、蒋裕华、尚书丞、魏江雷、车勇、杨登钧、向金辉、夏阳等朋友或犀利或中肯的修改建议。感谢陈宇在翻译本书简洁外文版本和与海外同行的联络沟通中所做的一切。感谢张晓丽，为美化本书付出的努力。同时，很抱歉无法在此一一列出所有参与试读的朋友们的名单，只能在此一并表示谢意。

感谢我的同事刘方、王璇、何婷婷、周豫宁、侯苏苏、谢元香、滕明珠。尤其是2015年，部分同事离职创业，或前往其他优秀的公司担任了更高的职位。他们仍通过各种形式给予我支持和帮助。祝福大家。感谢各位领导和各个部门同事的支持与协助。在此必须再次感谢腾讯，只有身处其中才能感受到这家公司良好的互动氛围、分享氛围，以及对任何问题追根溯源的学习氛围，将一个产品和环节雕琢到极致的工作氛围。这是一家非常优秀的公司，也是一所非常优秀的大学。我以能加入和服务腾讯为荣。

2015年5月，我离开服务长达8年之久的腾讯公司，计划创业。本书也是对这段难忘工作经历的最好纪念。

感谢徐朔与我在社交指数方面做了深入探讨，书中关于社交指数中各个参数的解释，参考了徐朔写在笔记上的定义。感谢朱建博在我的写作过程中一直留心帮我推荐案例。感谢牟露详细补充了“自助激励”部分和游戏方面的陈述，他就是书中推荐我去玩游戏的同事，也是公司金牌游戏策划。感谢刘硕裴和我针对几个引爆案例做了深入讨论，硕裴是兄弟开放部门的成员，多个引爆案例中都有他的身影。感谢游敏莉、穆裔坤等老同事在阅读细节和关键内容方面提出的诸多建议。

此外，本书还获得了公司内部多位产品经理、相关兄弟部门同事们的鼓励、指点和帮助。尤其在书稿形成的后期，我曾就许多概念、细节、数据反复和多位业内专家、同事确认，在此一并表示感谢。在一本书的写作过程中，有非常多的朋友会在许多环节，乃至出版后给予帮助。可能我已来不及将他们给予的帮助呈现在这里。在此，也为所有曾经帮助过我、未来将给予我帮助的朋友们致以诚挚的谢意。

感谢《社交红利》的所有读者，你们在微博、公众账号、豆瓣、拇指阅读、电商网站、论坛和博客等平台发表的评论，我都去看过，这些珍贵的意见和建议，推动了《社交红利（修订升级版）》的问世，并直接促成了本书的诞生。感谢购买和阅读本书的读者，我已经做好准备，聆听来自你的评论，不论这些评论最终会出现在哪里。如果可能，我也将尽量根据大家的意见和建议，对这本书持续进行迭代更新。你们的书评，是最好的更新依据和原动力。

感谢中信出版集团大众出版社的编辑朋友。黄一琨一直建议并极力推动此次和中信的合作，大众出版社社长高科放弃春节部分假期，从外地赶回和我商谈出版前的细节。李穆在宝宝诞生前夕依然不断给出自己的专业建议，这给我留下了深刻印象。并感谢于旻欣、宗雪、

罗庚、王京、宋卉姝、上官小贝、钟谷婷等中信编辑们组成的小团队，为拙作出版做了大量细致和辛苦的工作。也由此感谢磨铁的朋友们，尽管此次没能继续合作，但他们仍然给予了巨大的支持与帮助，并持续提出了许多专业见解。

在地铁、飞机、高铁等交通工具上，与合作伙伴深入探讨后回家的路上，以及每晚临睡前这段时间，我完成了本书的写作。这可以算作廉价娱乐时间置换出的最好收益。也谢谢自己，愿意用这些时间，来完成一个30多岁的男人立言的梦想与渴望。

感谢！感谢每一位。

徐志斌

2015年6月23日，北京